

Viestinnän strateginen rooli suomalaisissa yrityksissä

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Päivi Surakka
2012

Viestinnän strateginen rooli suomalaisissa yrityksissä

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko viestinnällä strateginen rooli suomalaisissa yrityksissä. Viestinnän roolia olen hahmottanut tutkimalla sitä, miten viestintä nivoutuu tutkituissa yrityksissä strategiatyöhön. Aikaisemmassa tutkimuksessa viestinnän rooli näyttää voimakkaasti strategisoituvana toimintona. Tutkimukseni viitekehys rakentuu strategia käytäntönä -tutkimuksen piirissä tehtyihin löydöksiin, joiden mukaan viestintä on merkittävä osa yrityksen strategiatyötä.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseen osallistui seitsemäntoista Talouselämä 500 -listattua suomalaista yritystä. Tutkimukseni on laadullinen ja se on toteutettu teemahaastattelumenetelmällä. Aineistoni koostuu kahdestakymmenestä viestintäjohtajan ja toimitusjohtajan haastattelusta.

Tutkimuksen empirian analysoin ja tyypittelin seuraavien teemojen alle: liiketoimintastrategia, viestintästrategia, strateginen viestintä sekä viestintäjohtaja strategisena toimijana. Lopuksi tarkastelin aineiston löydöksiä suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Keskeiset tutkimustulokset

Tutkimukseni perusteella viestintä näyttää omaavan osittain strategisen roolin, joka on vahvimmillaan strategian jalkauttamisvaiheessa. Viestinnän vaikutus strategiasuunnitteluun on puolestaan vähäinen. Viestinnän rooli strategiatyössä jää ohueksi, koska strategiatyötä mystifioidaan ja strategiasuunnitteluun osallistumista legitimoidaan liiketoimintastanssin omaamisella – strategiasuunnitteluun osallistumisen edellytyksenä pidetään siis yrityksen liiketoiminnan laajaa tuntemusta.

Viestinnästä epästrategisempaa tekee viestinnän kvantifioitavuuden ongelma; empirian valossa viestinnän mittaaminen koetaan haastavaksi ja siksi viestintäjohtajien on vaikea perustella teknisrationaalisessa yritys ympäristössä viestinnän resursseja. Osaltaan viestinnän epästrategisuuteen vaikuttaa myös viestinnän edustuksen puuttuminen johtoryhmäkokoontaan ja siten myös strategisesta päätöksenteosta. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä alle puolessa viestintäjohtaja kuului yrityksen johtoryhmään varsinaisena jäsenenä.

Empiriani valossa viestinnän roolin nähdään kuitenkin olevan voimakkaassa murroksessa, jonka myötä viestinnän roolin uskotaan tulevaisuudessa strategisoituvan.

Avainsanat: strategia, strategiatyö, viestintä, strateginen viestintä, viestinnän rooli

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tavoite ja metodologia	5
1.2 Keskeiset käsitteet ja tutkimusraportin rakenne	6
2. Strateginen viestintä käytännöllisenä toimintana	9
2.1 Strategia	10
2.2 Strateginen viestintä	12
2.3 Strategia-tutkimus	17
2.3.1 Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus	17
2.3.2 Strategiadiskurssi	19
2.4 Viitekehys: Viestinnän strateginen rooli yrityksissä	25
3. Metodologia	27
3.1 Tutkimusmenetelmä	27
3.2 Aineisto	28
3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	31
4. Empiria	34
4.1 Liiketoimintastrategiaprosessi	35
4.2 Viestintästrategia ja viestinnän vaikuttavuus	40
4.2.1 Viestintästrategiaprosessi	40
4.2.2 Viestinnän tavoitteet	42
4.2.3 Viestinnän vaikuttavuuden kvantifioitavuus	43
4.3 Strateginen viestintä	47
4.3.1 Viestintätyö strategisena työnä	47
4.3.2 Strategiadiskurssi	50
4.3.3 Viestintä johtoryhmässä	56
4.4 Viestintäjohtaja strategisena toimijana	59
4.4.1 Viestintäjohtaja strategisena toimijana	59
4.4.2 Kokemuksia onnistuneesta viestinnästä ja sen vaikutuksista	61
4.4.3 Viestinnän tulevaisuus	63
5. Johtopäätökset	67
Lähteet	73
LIITE 1: Gradu-haastattelukutsu	76
LIITE 2: Teemahaastattelu	77

1. JOHDANTO

Tämän tutkimuksen analyysi- ja puhtaaksikirjoittamisvaihe keväällä 2012 on ollut viestinnällisestä näkökulmasta mielenkiintoista aikaa. Monet viime kuukausien suurista uutisaiheista ovat liittyneet tavalla tai toisella huonosti hoidettuun viestintään ja sitä seuranneisiin julkisiin kaaoksiin. Uutisotsikot kuten ”Surkea viestintä kaatoi Guggenheimin” (HS, 15.3.2012), ”Keskustelu miljoonabonuksista vähentänyt haluja lentää Finnairilla” (MTV3, 27.3.2012) ja ”Why I Am Leaving Goldman Sachs” (The New York Times, 14.3.2012) kertovat siitä, millaisia vaikutuksia viestinnällä voi olla hankkeen tai yrityksen pärjäämiselle.

Monen edellä mainitun kaltaisen uutisen taustalta löytyy usein kyvyttömyyttä hahmottaa oman toiminnan ja ympäristön välistä suhdetta. Joskus uutisten taustalla on myös jollain tavalla epämääräistä tai kyseenalaistettavaa toimintaa. Esimerkiksi Finnairin tapauksessa julkinen paheksunta on kohdistunut nimenomaan Finnairin johdon toimintaan – yleisön on ollut vaikea ymmärtää, miten yritys voi maksaa miljoonien sitouttamispalkkioita yrityksen johdolle ja samalla leikata henkilöstön palkkoja. Ollaan Finnairin johdon toiminnan moraliteeteista mitä mieltä tahansa, virhearviot muuttuvat yrityksille usein ongelmallisiksi silloin kun niistä tulee julkisia. Jos yritys ei pysty selittämään toimintaansa, se ajautuu ongelmiin sidosryhmiensä kanssa. Haaste on mitä suurimmassa määrin viestinnällinen.

Tämän tutkielman näkökulmasta näissä tapauksissa onkin ennen kaikkea kyse siitä, että modernien viestimien ja aineettoman omaisuuden aikakaudella mikään ei ole salaista ja virhearvioinneilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen arvoon tai menestykseen. Helsingin Guggenheimin tulevaisuus näyttää tuuliselta, koska suurin osa suomalaisista ei enää halua pienen piirin elitistiseltä hankkeelta tuoksuvaa museota Suomeen; Finnairin tapauksessa emme vielä tiedä, mikä stay-bonusten todelliseksi hinnaksi tulee mutta yrityksen maine on kokenut kolauksen, joka muistetaan pitkään; Goldman Sachs menetti entisen työntekijänsä julkaiseman kirjoituksen takia markkina-arvostaan yhden päivänä aikana 2,15 miljardia dollaria (The Atlantic Wire, 15.3.2012).

Näyttää siltä, että edellä mainituissa tapauksissa on unohdettu miten tärkeää on saada synnytettyä kriittisissä kohderyhmissä osallistumisen halua tai on yksinkertaisesti unohdettu pohtia sitä miltä yrityksen teot näyttävät niin sisältä kuin ulkopuoleltakin katsottuna. Esimerkkejä yhdistää myös se, ettei tilanteiden julkista kärjistymistä ole pystytty pysäyttämään. Viestintä ei siis ole kuulunut strategisen päätöksenteon kriteeristöön eikä kriisinhallinnan keskeiseen työvälineistöön.

Viestintä nähdään tieteellisen tutkimuksen parissa toimintona, jolla on modernissa ajassa yhä strategisempi rooli. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan mm. yrityksen kulttuuriin ja yhtenäisyyteen, työtyytyväisyyteen ja henkilöstön sitoutumiseen. Ulkoisella viestinnällä puolestaan rakennetaan yrityksen mainetta, sitoutetaan asiakas- ja sidosryhmiä, kommunikoidaan median kanssa ja kasvatetaan yrityksen aineetonta omaisuutta. (Juholin, 2004) Käytäntöteoreettinen tutkimus on viime aikoina alkanut nostaa esiin viestinnän roolia onnistuneessa strategiatyössä. Strategiatyön keskeisimpiä haasteita on osallistumisen puute – ylhäältä alas suuntautuvat ja mystiset strategiaviestit eivät kutsu osallistumaan. Henkilöstö, jonka tehtävä on viime kädessä muuntaa strategia teoiksi, ei monestikaan ole sitoutunut yrityksen strategiaan. Strategiat jäävät sanahelinäksi ja implementointi siksi puolitehen.

Edellä mainitusta huolimatta yritysten viestintäyksiköt kuitenkin harvoin osallistuvat strategian luomiseen tai suunnitteluun – moni viestintäjohtaja ei ole johtoryhmän kabinetissa käynytään ja paikoin viestintä mielletään edelleen pelkäsi tukitoiminnoksi. Strategisen viestinnän tarjoamat mahdollisuudet jäävät laajalti hyödyntämättä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja metodologia

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko viestinnällä strategista roolia Suomen suurimmissa yrityksissä. Pro graduni tutkimuskysymys on *Miten viestintä nivoutuu strategiatyöhön?* Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään onko viestinnällä strategista roolia tutkituissa yrityksissä. Tutkimuskysymystäni lähestyn seuraavan neljän alakysymyksen kautta:

1. Miten viestintä vaikuttaa liiketoimintastrategiaprosessiin?

2. Miten viestintästrategiaa tehdään ja miten viestinnän mittaamisen problematiikka vaikuttaa viestinnän asemaan organisaatiossa?
3. Millainen viestintä on strategista viestintää?
4. Onko viestintäjohtaja strateginen toimija?

Edellä mainitut tutkimusteemat nousevat aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Teemojen valinnan tavoitteena on ollut lähestyä tutkimuskysymystä mahdollisimman monipuolisesti, jotta tutkittujen yritysten strategiatyöstä piirtyisi rikas ja monisyinen kuva. Teemat etenevät laajemmasta suppeampaan, johdattaen lukijaa kattotason strategian luomisesta viestintästrategian luomiseen ja edelleen strategisen viestinnän maailmaan. Tutkimuksen viimeinen teema, *viestintäjohtaja strategisena toimijana*, kuvaa viestintäjohtajien strategiatyötä subjektiivisella tasolla.

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, joka koostuu kahdestakymmenestä viestintäjohtajan ja toimitusjohtajan teemahaastattelusta. Tutkimukseeni osallistui seitsemäntoista suomalaista yritystä, jotka oli valittu vuoden 2009 Talouselämä 500 -listalle. Talouselämä 500 on Talouselämä-lehden vuosittainen selvitys, joka rankkaa yritykset suuruusjärjestykseen oikaistujen tilinpäätösten sekä muun taloudellisen informaation perusteella.

1.2 Keskeiset käsitteet ja tutkimusraportin rakenne

Viestintä

Viestintä on Åbergin (2000, 54) mukaan ”...prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta”. Juholin (2004, 18) puolestaan toteaa, että viestintä on monimutkainen prosessi, jonka vaikutuksia ei ole helppo ennustaa. Viestinnässä on aina kyse sekä teknisestä prosessista, että ihmisten välisistä suhteista.

Viestintä on kehittynyt viime vuosikymmeninä huomattavasti alkuperäistä laajemmaksi toiminnoksi. Cornelissenin (2008) mukaan viestintä on käsite, joka hakee vielä tarkkaa muotoaan. PR, suhdetoiminta, on laajasti tunnettu joskin suppea termi, jota käytettiin aiemmin kuvaamaan yrityksen harjoittamaa viestintää sidosryhmien kanssa. Monesti

kuitenkin ainoa sidosryhmä, jolle viestittiin, oli lehdistö. Aikojen muuttuessa viestinnän tarpeet ovat muuttuneet, kun muutkin sidosryhmät kuin lehdistö ovat alkaneet vaatia tietoja yritysten toiminnasta. Cornelissen (2008, 5) kuvaa tätä aikaa uuden funktion, yritysviestinnän, syntymiseksi. Tämä uusi ja laajempi funktio kattaa yrityksen kokonaisuudessaan ja keskittyy siihen, miten yritys näyttyy kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmilleen.

Strategia

Strategia on haasteellinen ja monitulkintainen termi. Strategialla viitataan usein suunnitelmaan tai toimintaan, jolla on merkittävä tavoite. Strategia on käsite, joka syntyi alun alkaen sodankäynnin kontekstissa, mutta joka on sittemmin vallannut uusia alueita – nykyään strategiat kuuluvat paitsi yksityisen sektorin, myös julkisen sektorin työvälineistöön. Suominen (2011, 27) kuvaakin strategiaa laajalle levinneeksi johtamisopiksi, joka muodostaa hallitsevan tavan ajatella johtamista ja organisoitumista.

Mintzberg ym. (2009, 16–19) toteavat, että jokaiseen strategian määritelmään liittyy sekä hyötyjä että haittoja. Jos strategia määritellään *suunnan asettajaksi*, voi sen haittapuolena ilmetä kyvyttömyyttä nähdä mahdollisia vaaranpaikkoja ja riskejä. Jos strategia määritellään *ponnisteluiden fokuksijaksi*, saattaa organisaatio sortua ryhmäajatteluun. Mikäli strategia nähdään *organisaation määrittäjänä*, on riskinä liiallinen yksinkertaistaminen ja stereotypointi, jolloin menetetään organisaation monimuotoisuuden hyötyjä. Toisaalta jos strategia määritellään *johdonmukaisuuden tarjoajaksi*, menetetään luovuuden ja vaihtoehtoisten näkemysten tuomaa rikkautta.

Strategia ei siis ole yksioikoinen tai helppo määriteltävä. Suominen (2011, 19) toteaaakin, että strategisen johtamisen ”käsiteryteikössä” ollaan paljolti tekemisessä käsitetyöläisyyden kanssa; strategia ja strategiatyö koostuvat suurelta osin puheesta, tarinan kerronnasta, analysoinnista, kiteyttämisestä, valintojen perustelemisesta, tavoitteiden asettamisesta ja pohdinnasta. Käsitteiden avulla jäsennetään ja rakennetaan organisaatiota ja sen ympäristöä. Tähän maailmaa hahmottavaan ja määrittelevään työhön liittyy aina paljon tulkinnallisuutta.

Strategian tulkinnallisuudesta ei silti tarvitse hämääntyä; tämä tutkimus pyrkii osaltaan hahmottamaan sitä käsitetyöläisyyttä, jota tutkimukseen osallistuneet henkilöt tekevät

jokapäiväisessä strategiatyössään.

Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraporttini etenee seuraavasti: Luvussa kaksi esittelen tutkimukseni teoreettista pohjaa sekä tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kolme kuvaan tutkimuksen suorittamisen etenemistä, tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esittelen tutkimusaineiston sekä löydökset. Tutkimuksen päättää viides luku, jossa esitän tutkimukseni johtopäätökset.

2. STRATEGINEN VIESTINTÄ KÄYTÄNNÖLLISENÄ TOIMINTANA

Tämä luku on katsaus tutkimukseni aiheesta kirjoitettuun aiempaan kirjallisuuteen, josta suurin osa on julkaistu organisaatiotutkimuksen piirissä. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi esittelen luvussa tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen, strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen (Strategy as Practice), sekä perustelen miksi kyseinen tutkimussuuntaus sopii strategiatyön ja viestinnän tutkimukseen.

En syvenny tässä kirjallisuuskatsauksessa strategiatyön tai viestintätyön tekemisen tapoihin tai prosesseihin. Vaikka tutkimuskysymykseni *miten viestintä nivoutuu strategiatyöhön?* liittyykin oleellisesti sekä strategiatyön että viestintätyön prosesseihin, tavoitteeni on tässä akateemisessa kontekstissa, tieteellisen viitekehyksen avulla, syventää niitä merkityksiä, joita tutkimukseen haastatellut henkilöt antavat strategia- ja viestintätyölle. Tästä syystä tulen tässä kirjallisuuskatsauksessa esittelemään strategiatyötä ja viestintää käytännöllisestä näkökulmasta.

Alaluku 2.1 alkaa lyhyellä katsauksella strategian historiaan – sodantäyteiseen sellaiseen – ja kuvaa strategiakonseptin siirtymistä liike-elämän piiriin. Haluan historiallisen viitekehyksen avulla luoda kriittisen näkökulman, jonka kautta yksityiselle sektorille laajasti levinnyttä strategiadiskurssia on mahdollista tutkia tiedon ja vallan sosiaalisena ilmentymänä, ei niinkään vääjäämättömänä ja luonnollisena historian kehityskulkuna.

Alaluvussa 2.2 tarkastelen viestintää strategisesta näkökulmasta. Viestinnän roolin voidaan nähdä olevan murroksessa, jota ovat edistäneet globaalin talouden megatrendit, kuten medialisoituminen ja aineettoman omaisuuden merkityksen kasvu. Tässä murroksessa viestinnän painoarvon, mahdollisesti myös strategisuuden, voidaan nähdä kasvaneen.

Alaluvussa 2.3 avaan strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen syntyä ja periaatteita. Luku hahmottaa myös käsitettä strategiadiskurssi ja tarkastelee strategiadiskurssia kriittisestä näkökulmasta.

Alaluvussa 2.4 kokoan tutkimukseni teoreettisen pohjan muodostavat keskeiset tekijät. Tämän viitekehyksen kautta tulen tarkastelemaan tutkimukseni empiriaa luvussa johtopäätökset.

2.1 Strategia

Strategiakirjallisuuden klassikko *Strategy Safari* (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 2-3) alkaa faabelilla kuudesta sokeasta miehestä, jotka tulevat tapaamaan elefanttia. Jokaisen miehen tulkinta elefantista on erilainen, riippuen siitä minkä osan elefantista he sattuvat kohtaamaan. Vaikka kunkin mielipide elefantista on osin oikea, ei kukaan silti ole täysin oikeassa – puhumattakaan siitä, että kukaan heistä olisi koskaan oikeasti nähnyt elefanttia.

Tarinan opetus ja linkki strategian monimutkaiseen maailmaan on yksinkertainen: abstraktioiden äärellä olemme omien ja toisten luomien merkitysten armoilla. Strategiatutkimuksen pirstaleisuus ja useat koulukunnat osoittavat, miten monella tapaa strategiasta voidaan puhua, vangiten siitä jotain oleellista, mutta harvoin kaikkea.

Tässä tutkimuksessa strategiaa tarkastellaan yritystoiminnan kontekstissa, vaikkakin strategia on verrattain uusi keksintö liike-elämän piirissä. Knightsin ja Morganin (1991) mukaan strategiakonseptin artikuloituminen, laajeneminen ja käyttäminen rantautuivat yritysmaailmaan vasta toisen maailmansodan aikana. Sitä ennen liike-elämässä puhuttiin suunnittelusta ja strategiat liittyivät lähes yksinomaan sodankäynnin kontekstiin.

Strategisen kirjallisuuden syntyä markkeeraakin Pohjois-Kiinassa noin 2300 vuotta sitten kirjoitettu *Sodankäynnin taito*. Vaikka teoksen tekijästä ei ole varmuutta (Sodankäynnin taito nimetään usein kenraali Sun Tzu'n kirjoittamaksi, josta tulee myös kirjan yleisesti käytetty nimi *Sun Tzu*), viittaa teoksen sisältö vahvasti siihen, että sen on kirjoittanut sodasta runsaasti käytännön kokemusta omaava taho tai tahot. Näin ollen ensimmäinen tunnettu strategiateos on todennäköisesti sodankäynnin ammattilaisen tekemä teos sodankäynnistä.

Sun Tzun vaikutus strategisen ajattelun kehittymiselle on ollut huomattava niin Aasiassa kuin myöhemmin länsimaissakin. Teos on otettu käyttöön universaalisti sen

filosofisen sisällön vuoksi, sillä kirjan oppeja voidaan soveltaa muussakin kuin alkuperäisessä kontekstissa eli taistelussa. Vaikka Sun Tzun sisältö on avoin monille tulkinnolle, vangitsee seuraava sitaatti strategisen ajattelun ytimeä jotain oleellista:

”Siksi sanon:

”Tunne itsesi ja tunne vihollinen, sadassakaan taistelussa et ole vaarassa.

Kun et tunne vihollista, mutta tunnet itsesi, ovat mahdollisuutesi voittaa tai hävitä yhtäläiset.

Jos et tunne sen paremmin vihollistasi kuin itseäsi, häviät varmasti jokaisen taistelun.”” (Sun Tzu, 92)

Jo 2300 vuotta sitten sekä omien että vihollisen vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen on ollut kriittinen selviytymistekijä. Paralleeli liike-elämän runsaasti käyttämään SWOT-työkaluun on ilmeinen. Modernit organisaatiot tekevät strategiaa samaan tapaan kuin muinaiset armeijat – kartoittamalla organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisen ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia.

Knightsin ja Morganin (1991, 256-257) mukaan strategiatermi alkoi pikkuhiljaa siirtyä sodankäymisopin maailmasta liike-elämään 1900-luvun alussa, liikkeenjohtamisoppien kehittymisen myötä. Yhdysvaltain teollistuminen tuotti johtamisen ja organisoinnin tutkimusta, josta suurin osa keskittyi organisaatioiden sisäiseen toimintaan so. organisoinnin tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Ulkoisten tekijöiden kontrollointi nähtiin tällöin vielä mahdottomana – markkinat toimivat vallitsevien taloustieteen käsitysten mukaan näkymättömän käden ohjaamina, ja siksi markkinoiden toiminnan ennakkointikin koettiin mahdottomaksi.

Toisen maailmansodan jälkeen tilanne kuitenkin muuttui erityisesti amerikkalaisten yritysten kasvaessa ja valloittaessa uusia markkinoita. Uusien mahdollisuuksien äärellä syntyi myös uusia ongelmia ja yritysjohdossa kaivattiin uusia työkaluja, joiden avulla hahmottaa muuttunutta markkinatilannetta. Strategia tarjosi olemassa olevan sanaston sekä uusliberalistisen maailmankuvan, jossa kilpailuun ja laajenemiseen kannustettiin. (Pälli ym., 2009, 304).

Strategiat ovat nykyään läsnä monessa paikassa. Modernissa globaalien talouden kontekstissa olisi vaikea kuvitella yrityksiä, ehkä jopa julkisia laitoksiakin, ilman strategisia työkaluja. Jos yrityksillä ei olisi käytössään strategista välineistöä, miten

monimutkaista kauppaa ja tuotantoa johdettaisiin? Toimintaympäristössä, jossa miljoonat muuttajat vaihtavat positioitaan ja painoarvojaan jatkuvasti, on hyvin vaikeaa tietää minne mennä ja millä tavalla – varsinkin jos yrityksen tavoitteena on olla olemassa vielä seuraavanakin vuonna. Kuten Suominen (2011, 17) toteaa, strategiat nähdään nykyään organisaatioissa välttämättömyytenä ja kaikkien tulee laatia strategia, jos ei muusta syystä niin ainakin siksi, että kaikilla muillakin sellainen on.

Vaikka strategia ja liike-elämä tuntuvat nykyään luonnolliselta parilta – onhan yrityksen pärjäämisen kannalta parempi yrittää kartoittaa kaikki selviytymisen kannalta relevantit tekijät ja niiden painoarvot kuin olla tekemättä sitä lainkaan – voidaan tämä näkemys silti haastaa. Haastaminen liittyy esimerkiksi siihen mielikuvaan, jonka mukaan strategian ja liike-elämän pariutuminen oli luonnollista tai jotenkin vääjäämätöntä. Tämän historiakuvan kriittisen tarkastelun tarkoitus ei ole kriittisyys itsessään, päinvastoin, haastamisella on tärkeä funktio. Giddensin (1984; ks. Knights & Morgan 1991, 252) mukaan se ettei käsittele nykyhetkeä luonnollisena ja vääjäämättömänä edeltävien tapahtumien lopputuloksena, on vapautumista pakkopaidasta, joka pakottaa ajattelemaan asioita vain tässä hetkessä tuntemastamme yhteiskunnan tyypistä käsin. Kriittinen analyysi menneestä ei tällöin keskity menneisyyden jälleentuottamiseen vaan nykyhetken älykkäämpään hahmottamiseen. (Ma., 253)

Haastaminen liittyy myös strategiadiskurssiin liittyvään valtaan ja tuon vallan syvempään tarkasteluun. Miksi strategiat ovat nykyään yritysmaailmassa niin tärkeitä ja miksi ihmiset tukeutuvat niihin? Miksi strategiapuhe on niin uskottavaa? Jos strategiatyöskentely on yrityksen pärjäämiselle todella niin tärkeää, miksi suuret, maailmanlaajuiset yritykset silti kaatuvat? Niillä, jos joillain, on ollut käytössään edistyneimmät ja monipuolisimmat strategiatyökalut ja siitä huolimatta lopputulokset ovat olleen surkeita. Suominen (2011, 21) kysyykin, pärjäisikö moni yritys nykyään paremmin ilman strategiaa, varsinkin jos strategiatyön tehtävä organisaatiossa on toimia keskushallinnon kontrollimekanismina tai strategisten toimijoiden elitistisyyden ylläpitäjänä.

2.2 Strateginen viestintä

Viestintä ei ole perinteisesti omannut strategista ja keskeistä roolia yritystoiminnassa. Vaikkakin sen määrittelemisen, onko jokin toiminto tai toiminta strategista, ei ole aivan

yksioikoista, voitaneen kuitenkin sanoa, että yrityksen johtoryhmään kuuluminen on yksi strategisuuden merkki – tehdäänhän strategiaa yleisimmin juuri johtoryhmässä. Viestintätoimisto Communican joulukuun 2010 kartoitus kertoo jotain viestinnän roolista suomalaisten yritysten strategiatyössä: 22:ssa prosentissa Helsingin pörssiin listautuneista suurista ja keskisuurista yhtiöistä viestintäjohtaja kuului yrityksen johtoryhmään.

Johtoryhmään kuuluminen indikoisi viestinnän strategisuuden sisäistämistä ja antaisi käytännön tasolla viestinnälle mahdollisuuden olla nimenomaan strategista (Dolphin & Fan, 2000). Vaikka useissa tutkimuksissa ilmenee, että viestintää pidetään yritysten johtotasoilla strategisesti merkittävänä funktiona (esim. Dolphin & Fan, 2000; Wuolanne, 2010; Welch & Jackson, 2007), viestintä ei kuitenkaan kuulu johtoryhmän peruskokoonpanoon.

Vaikka viestinnällä ei ole formaalia strategista asemaa useimmissa suomalaisissa yrityksissä, liittyy viestinnän tehtäväkenttään kuitenkin monia yrityksen pärjäämisen kannalta tärkeitä elementtejä. Juholinin (2004, 39–40) mukaan viestinnän keskeiset tehtävät jakautuvat seuraavaan kuuteen kategoriaan:

1. Yhteisön maineeseen
2. Tiedonkulkuun eli siihen, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon
3. Kuunteluun ja vuoropuheluun henkilöstöryhmien ja sidosryhmien kesken
4. Vaikuttamiseen kumpaankin suuntaan: yhteisö vaikuttaa ympäristöönsä ja ympäristö vaikuttaa yhteisöön
5. Tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen (markkinointiviestintä)
6. Sisäiseen ja ulkoiseen luotaukseen sekä toimintaympäristön seurantaan

Toisaalta viestintä voidaan nähdä myös laajempänä, koko organisaatiota koskevana yhteisenä toimintona. Tällöin viestintä on yhteinen vastuu eikä sitä voida osoittaa vain organisaation viestintäfunktion vastuuksi. Aula ja Mantere (2011, 49) toteavatkin, että strategiaviestinnän kontekstissa viestinnällä voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa:

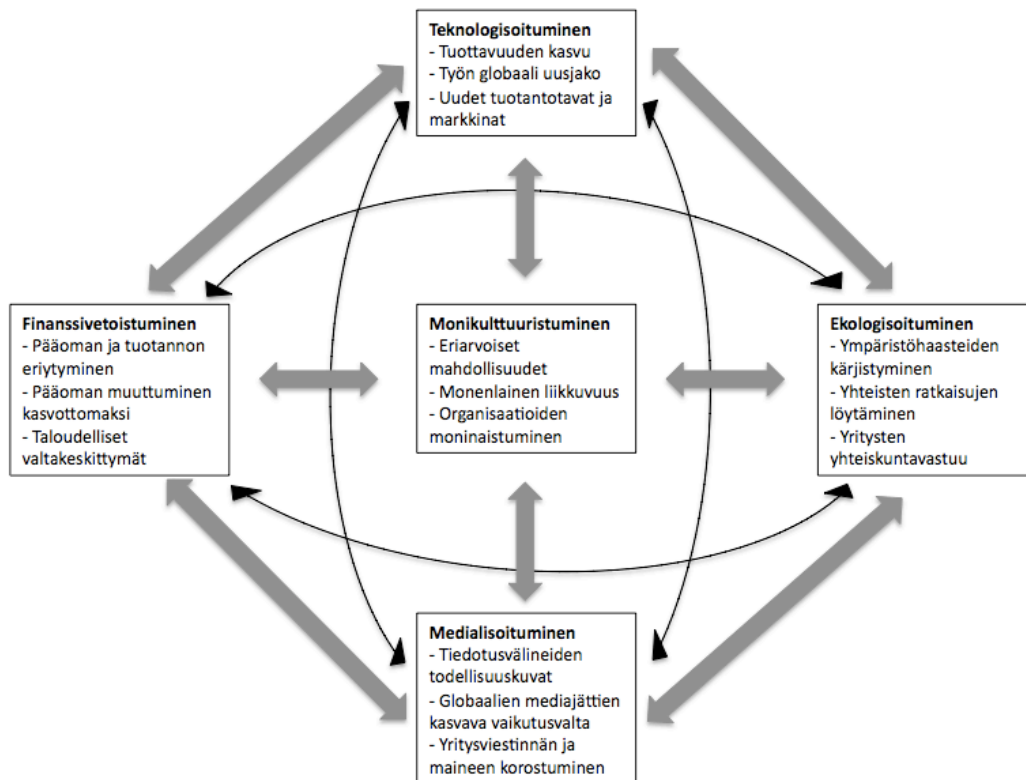
1. Strategiaviestin viemistä, strategiaprosessin sitä osaa, joka yleensä seuraa strategian luomista, tai

2. Yhteisen strategiamerkityksen syntymistä organisaation jäsenten kesken

Näiden kahden tyypittelyn välillä vallitsee suuri ero. Jos viestintäfunktion tehtäväksi muotoutuu johdon työstämien valmiiden strategiaviestien tulkkaminen ja levittäminen, on kyse yksisuuntaisesta viestinnästä. Jos viestintäfunktio puolestaan toimii strategiamerkitysten fasilitoijana, lähestytään dialogisempaa viestintää. Tällöin strategiaviestinnän tehtävä on edesauttaa riittävän yhtenäisen näkemyksen syntymistä, jotta strategian suunnan mukainen yhteistoiminta mahdollistuisi. (Aula & Mantere, 2011, 49–50)

Onko viestintä sitten strategista? Argumentaatiosta riippuen vastaus kysymykseen voi vaihdella ja vaihteleekin, kuten tutkimukseni tuloksissa tullaan näkemään, absoluuttisen ”kyllä” ja ehdottoman ”ei” välillä. Jotkut siis näkevät viestinnässä strategista potentiaalia, toiset pitävät viestintää tukifunktiona. Yhtä kaikki, se millaisia merkityksiä viestintään liitetään, määrittää myös sitä mitä viestinnällä voidaan tehdä. Vaikka en pyri tässä tutkimuksessa vastaamaan kysymykseen *onko viestintä strategista*, esittelen seuraavaksi kuitenkin lyhyesti mitä tieteellisen tutkimuksen ja ammattikirjallisuuden piirissä viestinnän strategisuudesta on viime aikoina kirjoitettu ja millaisia tekijöitä viestinnän mahdollisen strategisoitumisen taustalla on identifioitu. Osuuden tarkoituksena on luoda taustaa sille, miksi olen keskustellut haastatteluissa juuri viestinnän strategisuudesta.

Yritykset toimivat nykyään globaalin talouden viitekehyksessä. Globaali talous rakentuu keskenään kytköksissä olevista tekijöistä, joiden vaikutus on universaali – vaikka yritys ei toimisi kansainvälisillä markkinoilla, näkyvät globaalit ilmiöt myös kotimaisessa liiketoimintaympäristössä. Tienari ja Meriläinen (2009, 13–75) kuvaavat uutta globaalia taloutta viiden ilmiön avulla: globaaliin talouden näkymä rakentuu maailman teknologisoitumisesta, finanssivetoistumisesta, monikulttuuristumisesta, medialisoitumisesta sekä ekologisoinumisesta.



Kuva 1. Uusi globaali talous (Tienari & Meriläinen, 2009, 13)

Viestinnän näkökulmasta mielenkiintoista on, että globaalien talouden laajenemisen myötä myös kommunikaation merkitys on kasvanut – tähän ilmiöön Tienari ja Meriläinen (2009, 30) viittaavat *medialisoitumisella*. Medialisoitumisen yhdeksi keskeiseksi ilmentymäksi he nimeävät *yritysviestinnän ja maineen korostumisen*. Globaalissa kontekstissa se, miltä yritys näyttää eri sidosryhmien silmissä, on yhä tärkeämpää.

Myös Balmerin ja Grayn (2000, 256) mukaan viestinnän merkitys on kasvanut ja kasvun taustalla on tunnistettavissa seuraavat globaalit ilmiöt:

- 1) Tuotteiden elinkaarien nopeutuminen
- 2) Deregulaatio (sääntelyn vähentäminen)
- 3) Yksityistäminen
- 4) Lisääntynyt kilpailu julkisella ja kolmannella sektorilla
- 5) Lisääntynyt kilpailu palvelusektorilla
- 6) Globalisaatio ja vapaakauppa-alueiden perustaminen
- 7) Fuusiot, yrityskaupat ja divestoinnit (yrityksen kiinteän omaisuuden myynti)
- 8) Pula huipputason henkilöstöstä

9) Yritysvastuuseen liittyvät yleisön odotukset

10) Organisaatioiden ja sidosryhmien välisten rajojen hämärtyminen

Viestinnän roolin muutoksen taustalla voidaan nähdä talouden globalisoitumisen lisäksi myös muita tekijöitä. Aula ja Mantere (2011, 43–) nostavat esiin strategioiden julkiseksi muuttumisen; siinä missä strategiat olivat aiemmin salaisia ja pienen piirin yksinoikeus, ovat yritysten strategiat nykyään hyvinkin julkisia. Strategiasta puhutaan niin henkilöstölle, sijoittajille kuin suurelle yleisöllekin mitä erilaisimmin välinein – johdon blogit, sosiaalinen media, strategiavideot, sähköpostit ja vuosikertomukset rummuttavat yrityksen arvoja ja strategiaa mitä suurimmassa määrin. Kuten Aula ja Mantere (2011, 45) huomauttavat, ongelma ei niinkään ole enää se, etteikö strategiasta tiedettäisi vaan se, että strategiaviestien kosketuspinta käytännön työn haasteisiin on heikko.

Toisaalta jälkiteolliseen aikaan liittyy myös rakenteellinen muutos, jossa yritysten aineettoman omaisuuden osuus on kasvanut suhteessa aineelliseen omaisuuteen. Tällöin tekijät, kuten maine, brändit ja työntekijöiden osaaminen saattavat useinkin muodostaa suuremman osan taseen vastaavista, kuin varsinainen fyysinen omaisuus tai tuotantolaitokset. Kuten Chareonsuk ja Chansa-ngavej (2010, 1094) toteavat, tässä paradigman muutoksessa aineeton omaisuus on yhä enenevässä määrin tärkeää yrityksen arvonluonnin prosesseille. Muutos asettaa kuitenkin omat haasteensa johtamiselle ja mittaamiselle, sillä aineettoman omaisuuden arvon määrittäminen on ollut aina haasteellista eikä tilanne ole viime vuosikymmeninä huomattavasti parantunut. Aineettoman arvoa on edelleen vaikea ymmärtää (Contractor, 2000, 242).

Viestinnän keskeinen haaste liittyykin juuri mittaamisen vaikeuteen. Viestintätyön vaikutuksia on usein työlästä ja joskus mahdotonta mitata, sillä viestinnän tehtävä on suurelta osin juuri kasvattaa yrityksen aineettoman omaisuuden arvoa. Työn tulokset eivät siis välttämättä heijastu välittömästi yrityksen kassavirtaan. Ja jos heijastuvatkin, ei ole helppoa eritellä mikä osuus muutoksesta on spesifisti viestinnän työn aiheuttamaa. Kvantifioitavuuden ongelma selittää osaltaan sitä miksi viestinnän rooli ei aina näyttäytyä yrityksen toiminnalle keskeisenä.

Viestinnän näkökulmasta aineeton aikakausi näyttäytyy kuitenkin mahdollisuutena. Balmerin ja Grayn mukaan (2000, 259) viestintä on linkki yrityksen identiteetin ja

niiden yrityksen tavoitteiden välillä, joilla pyritään rakentamaan yritykselle myönteinen maine. Myös Cornelissenin mukaan (2008, 3) yrityksen maineen rakentaminen, ylläpito ja suojaaminen ovat yritysviestinnän ydintehtäviä. Viestinnän strategisuus näkyikin parhaimmillaan juuri tässä; viestinnän avulla on mahdollista rakentaa yrityksen mainetta sekä luoda kilpailuetua (Dolphin & Fan, 2000, 100).

2.3 Strategia-tutkimus

Strategiatutkimuksen koulukunnat ovat moninaiset: esimerkiksi Mintzberg ym. (2009, 4–5) tunnistavat 10 eri strategiatutkimuksen koulukuntaa; Mustonen (2009, 19) toteaa, että strategiatutkimuksen piiristä on havaittavissa kolme eri tutkimussuuntausta: strategia sisältönä, strategia prosessina sekä strategia käytäntönä. Koulukunta- ja tutkimussuuntaajaottelut eivät sinänsä ole merkittäviä, mutta niiden avulla voi olla helpompi jäsentää, mihin strategiatyön aspekteihin kukin tutkimussuuntaus keskittyy. Tämä tutkimus havainnoi sitä *miten viestintä nivoutuu strategiatyöhön* strategia käytäntönä -tutkimuksen avulla.

2.3.1 Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus

Jarzabkowski (2005, 1) kuvaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta uudeksi tutkimusnäkökulmaksi, joka keskittyy strategian tekemisen käytäntöihin eli niihin jokapäiväisiin toimintoihin ja käytäntöihin, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen. Strategia käytäntönä tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää strategiatyötä syvemmin, sillä strategiateorioiden ja todellisten emergenttien toimintojen välille on jäänyt perinteisesti syvä aukko. Strategia käytäntönä tutkii nimenomaan strategian tekemisen käytäntöjä ja avaa siksi monipuolisesti strategiatyön todellisuutta.

Strategia käytäntönä -tutkimus ei ole syntynyt tyhjiöstä vaan se liittyy laajempaan yhteiskuntatieteiden piirissä tapahtuneeseen käänteeseen, jossa tutkimus keskittyy käytäntöihin. ”Käytäntö” on avainkonsepti, jonka avulla hahmotetaan sitä miten toiminta ja instituutiot liittyvät sosiaalisiin systeemeihin, kulttuureihin ja organisaatioihin. Käytäntötutkimuksen edelläkävijöiksi voidaan nimetä muun muassa antropologian piiristä Pierre Bourdieu, filosofian piiristä Michel Foucault ja sosiologiasta Michel de Certeau. (Golsorkhi ym., 2010, 2–3)

Käytäntökäänne näkyy eri koulukunnissa eri tavoin, mutta yleisellä tasolla kaikkea käytäntötutkimusta yhdistää seuraavat kolme tekijää. Ensinnäkin, käytäntöfokus mahdollistaa siirtymisen yleisestä ja abstraktista pohdiskelusta kohdennettuun analyysiin sosiaalisesta todellisuudesta. Toiseksi, käytäntötutkimuksessa painotetaan käytäntöjen mahdollistavia ja rajoittavia vaikutuksia. Käytäntötutkimuksen perustavanlaatuisen oivallus on, että yksilön käyttäytyminen tai toiminta on aina riippuvaista siitä, miten sosiaalisessa kontekstissa yksilöiden edellytetään ajattelevan, tuntevan tai kommunikoivan. Kieli ja materiaaliset resurssit ovat piileviä 'heijastumia' siitä sosiaalisesta todellisuudesta, jossa yksilöt toimivat. Kolmanneksi, käytäntötutkimus mahdollistaa käytäntöjen ja toiminnan välisen yhteyden tutkimisen. Käytäntökäsitteen avulla voidaan selittää miksi ja miten sosiaalinen toiminta toisinaan noudattaa ja jälleentuottaa rutiineja, sääntöjä ja normeja, ja miksi toisinaan ei. (Golsorkhi ym, 2010, 2–3) Strategia käytäntönä -tutkimuksen piirissä tehdyissä tutkimuksissa keskitytäänkin usein juuri käytäntöjen mahdollistaviin (enabling/empowering) ja rajoittaviin (disabling/disempowering) piirteisiin (kts. esim. Knights & Morgan, 1991; Mantere, 2005; Samra-Fredericks, 2003; Laine & Vaara, 2007).

Strategia käytäntönä -tutkimus pyrkii siis määrittämään strategian sosiaalisia puolia. Whittington (2007, 1577) huomauttaa, että strategia on muutakin kuin sisältö tai prosessi, se on lisäksi organisoitua ihmisten toteuttamaa toimintaa ja siksi sitä tulee tutkia myös sosiologisenä ilmiönä. Snow (1999, 1) toteaa, että sosiologisen otteen (sociological eye) tuoma arvo koostuu sen neljästä erityispiirteestä: sosiologinen ote (1) keskittyy analyysin kohteena olevien objektien välisiin suhteisiin; (2) keskittyy sosiaalisen toiminnan sisäistettyihin ja kontekstisidonnaisiin ominaisuuksiin; (3) kohdistuu niihin harmillisiin sosiaalisiin olosuhteisiin ja prosesseihin, jotka tulkitaan sosiaalisiksi ongelmiksi; sekä (4) tulkitsee objekteja ironisesti, so. havainnoi ja valaisee sosiaalisen toiminnan ristiriitaisia, odottamattomia sekä epäjohdonmukaisia piirteitä. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen piirissä strategiaa tarkastellaan sosiologisella otteella, täten laajentaen käsitystä siitä, miten strategia käytännön tasolla toteutuu prosessikaavioiden tai strategiakuvausten ulkopuolella (Whittington, 2007, 1577).

Olen valinnut strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen tämän gradun tieteelliseksi viitekehikseksi kahdesta syystä. Ensinnäkin, strategia käytäntönä -suuntauksen voidaan

nähdä sopivan viestinnän tutkimukseen, koska siinä keskitytään ihmisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Mustonen, 2009, 21). Strategia käytäntönä vie tutkimuksen fokuksen strategiaproessin teknisistä aspekteista strategiadiskurssin tuottamisen ja vastaanottamisen kokemuksiin. Tällöin saadaan rikasta tietoa siitä miten strategiatyö ymmärretään ja tulkitaan. Toiseksi, strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus avaa mahdollisuuden tarkastella strategiatyötä prosessi- ja sisältönäkökulmaa laajemmin. Kuten Whittington (2007, 1584) toteaa, käytäntötutkimuksen luomat tutkimusmahdollisuudet perustuvat otteen ydinoivallukseen, jonka mukaan strategia on sosiaalinen käytäntö – samaan tapaan kuin esimerkiksi avioliitto tai sota ovat sosiaalisia käytäntöjä. Avioliiton tutkiminen pelkästään aviomiehen tai vaimon näkökulmasta antaa vääjäämättä tyypistetyn kuvan käytänteestä, joka toteutuessaan sisältää monenlaisia rutiineja, menetelmiä, hajanaisia resursseja sekä tekniikoita. Yhtä lailla strategiaa tulee Whittingtonin (2007, 1584) mukaan tutkia laajemmin, jotta olisi mahdollista tavoittaa strategian kytkökset, kontekstisidonnaisuus, ironisuus, ongelmat sekä sen muutokset ja jatkuvuudet.

2.3.2 Strategiadiskurssi

Tässä alaluvussa pyrin lyhyesti kuvaamaan termiä *diskurssi* ja diskurssin merkitystä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Varsinaisesti luvussa keskityn siihen miten strategia näyttäytyy silloin kun sitä tarkastellaan diskurssina, keille strategiadiskurssi kuuluu ja millaisia valtaelementtejä strategiadiskurssiin sisältyy.

Diskurssilla tarkoitetaan – vaikkakin termin merkityksestä on huomattava määrä tulkintoja – ideoiden ja käytäntöjen kokonaisuutta, jotka ehdollistavat tapamme suhtautua ja toimia tietyn ilmiön äärellä. Knights ja Morgan (1991, 253) kuvaavat diskurssia uskomusjärjestelmäksi, joka on sulautunut osaksi sosiaalisia käytäntöjä. Kun henkilö osallistuu johonkin sosiaaliseen käytäntöön (joka toteuttaa siis diskurssin mukaista maailmanjärjestystä), hän alkaa myös ymmärtää maailman diskurssin mukaisena. Tällöin diskurssista tulee ”totuus” ja käytännön toistaminen jälleentuottaa ajatusta totuudesta. Diskurssille ominaista on, että tuottaessaan totuutta diskurssi määrittelee mitkä asiat ovat ongelmia ja miten nuo ongelmat tulee ratkaista. Knights ja Morgan (Ma., 253) tulkitsevatkin diskurssin määritettä foucaultilaisessa hengessä, jolle on ominaista *tiedon ja vallan erottamattomuus*.

Myös Mantere ja Vaara (2008, 341) kuvaavat diskurssia samaan tapaan; diskurssi on kielellisesti välitetty rakennelma sosiaalisesti todellisuudesta. Mantere ja Vaara (Ma., 343) korostavat diskurssin *dualistista luonnetta* – diskurssi yhtäaikaaisesti saa vaikutteita sosiaalisista olosuhteista sekä rakentaa tuota sosiaalista todellisuutta. Kieli on väline, joka heijastaa sosiaalisen todellisuuden rakenteita ja valtasuhteita mutta samalla myös rakentaa ja jälleentuottaa tuota todellisuutta.

Strategiadiskurssin historia on verrattain lyhyt, mutta sitäkin menestyksekkäämpi. Knightsin ja Morganin (1991, 257–259) mukaan strategiadiskurssin radikaaliin leviämiseen yritysmaailmaan toisen maailmansodan jälkeisenä aikana vaikuttivat mm. 1) yritysten omistajuussuhteiden sekä 2) kansainvälisen markkinatilanteen muutokset.

1) Maailmansotien välisenä aikana yritysten omistajuussuhteet alkoivat muuttua, kun omistajuus erotettiin johtajuudesta ja tuo ero institutionalisoitui. Kun yrityksen omistaja ei toiminut enää yrityksen johtajana, syntyi yrityksiin uudenlainen etäisyys, johon ei oltu aiemmin totuttu. Jotta omistajilla olisi ollut tarpeeksi tietoa yrityksen tilasta ja kehityksestä, tuli välttämättömäksi, että yritysjohto artikuloi systemaattisesti tavoitteistaan omistajille. Knightsin ja Morganin mukaan tällöin avautui *diskursiivinen tila*, jossa yrityksen tulee selittää mitä se tekee ja miksi se toimii niin kuin toimii. Yritysstrategiat täyttävät juuri tätä diskursiivista tilaa.

2) Osaltaan strategiadiskurssin leviämiseen vaikutti myös kansainvälisen liiketoiminnan lisääntyminen, jonka myötä alkoi syntyä suuria monikansallisia amerikkalaisia yhtiöitä. Laajeneminen nosti esiin kontrollointiin ja monikulttuuristen markkinoiden johtamiseen liittyviä ongelmia. Samaan aikaan kilpailu koveni kansainvälisillä markkinoilla eurooppalaisten ja japanilaisten yritysten kehittymisen myötä. Kansainvälisen kaupan haasteet lisäsivät edelleen yritysjohton vastuuta raportoida ja selittää omistajille kilpailussa pärjäämisen edellytyksiä.

Ratkaisevaksi tekijäksi strategiadiskurssin kehitykselle Knights ja Morgan (1991, 259) nostavat kuitenkin akateemisten tutkijoiden roolin. Esimerkiksi Igor Ansoff, strategisen johtamisen isänä tunnettu akateemikko, alkoi 60-luvulla nostaa esiin yritysten strategiatarpeita. Idea markkinavoimien kontrolloitavuudesta suunnittelumekanismien avulla on looginen kehityspolku vuosisadan alun innovaatiosta, jonka mukaan ihmisiä voidaan kontrolloida ja valvoa. Näin ollen toista maailmansotaa edeltävä aika toi

tullessaan organisaation *sisäiset* kontrollointisysteemit ja toisen maailmansodan jälkeinen aika puolestaan pyrkimyksen kontrolloida organisaation *ulkoisia* tekijöitä.

Strategia on korvannut aiemmin harjoitetun pitkän ajan suunnittelun tai yksinkertaistaen päätöksenteon (Pälli ym., 2009, 304). Organisaatiot kautta maailman jäsentävät ympäristöään ja toimintaansa strategiakäsitteen avulla. Kaupallisen alan oppilaitokset opettavat ja tutkivat strategiaa huomattavissa määrin, ja tulokset omaksutaan niin konsulttien, pörssianalyytikkojen, finanssilaitosten kuin median parissa. Strategiakonsulttiyritykset kuten McKinsey & Co, Bain & Co sekä Boston Consulting Group ovat jo vuosikymmenten ajan linkittäneet onnistuneesti strategisen johtamisen hyvään johtamiseen (Tienari & Mantere, 2011, 168). Viesti on strategiatutkimuskentän monimuotoisuudesta ja oppisuunnista huolimatta lähes sama: Jokaisella organisaatiolla tulee olla strategia, koska ilman strategiaa organisaatiolla ei ole suuntaa. Ilman suuntaa on vaikea pärjätä poliittisesti latautuneessa ja taloudellisesti yhä myrskyisämmässä ympäristössä. (Knights & Morgan, 251). Strategiat vaikuttavat myös yritysmaailmaa laajemmin, sillä strateginen johtajuus on vallannut yhtä lailla julkiset laitokset. Strategiaa tuotetaan ja kulutetaan niin yliopistoissa, sairaaloissa, kouluissa, kuin lastentarhoissakin. (Pälli ym. 2009, 303).

Strategiadiskurssiin liittyy usein oleellisesti ajatus siitä, että organisaation johto näkee paremmin kuin muut – tarkoittaahan strategia sananakin alun perin kenraalin tehtävää ja hänen toimintaansa (Huhtinen & Mantere, 2011, 116). Strategiatyö on myös liiketoiminnan kontekstissa perinteisesti nähty ylimmän johdon tehtävänä.

Logiikan taustalla on tynnyttäviä uskomuksia: asioista päättää johto, koska sillä on paras tietämys siitä, mihin yrityksen kannattaa suunnata. Tai että ylimmässä johdossa pystytään parhaiten näkemään tulevaisuuteen. (Välikangas & Vaara, 2011, 106–107) Olivatpa uskomukset totta tai eivät, strategiatyön omistajuus on silti kannattavaa. Ylin johto nauttii yrityksissä edelleen erityistä arvonantoa, omaa poikkeuksellisen statuksen ja saa huomattavia kompensatioita roolistaan. Välikangas ja Vaara (2011, 107) huomauttavat myös, että johdon strategiseen rooliin liittyy elitistisiä piirteitä. Vaikka on selvää, että ylimmän johdon luomien strategioiden toteutuminen on useissa yrityksissä heikkoa johtuen koko muun organisaation osallistumisen puutteesta, ei ylin johto ole monesti valmis luopumaan institutionalisoituneesta toimintamallistaan. Se vaatisi samalla luopumista strategiadiskurssin tuomasta erityisidentiteetistä ja osasta valtaa.

Vaikka osallistumisen puute ja sen myötä seuraavat strategian jalkauttamisen ongelmat ovat yleisesti tunnettu haaste organisaatioissa, on aiheesta vielä niukasti tutkimusta. Mantere ja Vaara (2008, 342) toteavat, että aiemman tutkimuksen perusteella kylläkin tiedetään, että ympäristö vaikuttaa osallistumiseen – vakaat ympäristöt johtavat helposti hierarkkisiin ja hallinnollisiin rakenteisiin, kun taas dynaamisemmat ympäristöt lisäävät keskijohdon ja henkilöstön osallistumista. Tutkimustuloksia on myös siitä, että mukaan pääseminen on riippuvaista ylimmän johdon ja muun henkilöstön välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta.

Mantere ja Vaara (2008, 342) teroittavat, etteivät kaikki osallistumisen ongelmat johdu välttämättä diskursseista – osallistumista saattavat rajoittaa tai edistää myös muutkin tekijät. Mantere ja Vaara (Ma., 342) kuitenkin toteavat, että diskurssit näyttelevät keskeistä roolia strategiatyön osallistavien ja ei-osallistavien mielikuvien jälleentuottamisessa ja legitimaatiossa. Tästä syystä myös diskurssien tutkimus on tärkeää, jotta strategiatyön luonnetta ymmärrettäisiin paremmin.

Mantere ja Vaara (2008) tunnistivat omassa tutkimuksessaan kuusi erilaista diskurssia, joilla oli strategiatyön kontekstissa sosiaalista todellisuutta rakentavia ja jälleentuottavia vaikutuksia. Näiden diskurssien joukosta löytyi sekä osallistumiseen kannustavia diskursseja että osallistumista estäviä diskursseja.

Osallistumista estäviä diskursseja Mantere ja Vaara kutsuvat nimillä ”mystifioiva”, ”kurinpidollinen” sekä ”teknologisoiva”. Näihin diskursseihin liittyi usein keskijohdon ja organisaation muiden jäsenten harjoittamaa itsensä alentamista, jossa ylhäältä alas suuntautuva kontrollointi hyväksytään strategiatyöhön luonnollisesti kuuluvana osana. Tällöin omaa vähäistä osallistumista strategiatyöhön ei välttämättä edes pidetä ongelmallisena, koska top–down-lähestymiseen on totuttu. Joillekin jäsenille voi olla myös helpotus, ettei strategiatyöhön tarvitse osallistua. Kuten Mantere ja Vaara (2008, 355) toteavat, ei tämän kaltainen itsensä alentaminen ole välttämättä vakava ongelma, mutta kyseinen asennoituminen vääjäämättä vähentää strategiasuunnitteluun saatavia oivalluksia sekä lamauttaa aktiivista strategisointia.

Osallistumista kannustavat diskurssit ovat puolestaan ”itsensä toteuttaminen”, ”dialogisoiva” sekä ”konkretisoiva”. Seuraava taulukko esittelee tyypistetysti miten kussakin Mantereen ja Vaaran (2008) tunnistamassa diskurssissa strategiaprosessi

mielletään, millaisessa asemassa alaiset ovat suhteessa prosessiin, millainen suhde diskurssilla on muihin sosiaalisiin käytänteisiin sekä millainen vaikutus diskurssilla on osallistumiseen.

Diskurssi	Mielikuva strategia-prosessista	Alaisten asema	Linkki muihin sosiaalisiin käytäntöihin	Vaikutus osallistumiseen
Mystifioiva	Strategiaprosessin ajurina toimivat visiot, missiot ja muut strategiatoteamukset	Ylimmälle johdolle annetaan keskeinen rooli johtajina, jotka määrittelevät avainstrategiat	Strategiat luodaan usein suljettujen ovien takana	Ylimmän johdon eksklusiivinen oikeus määrittää strategioita ja pantata tietoa legitimoituu
	Strategioita ei yleensä kyseenalaisteta tai kritisoida	Tähän kuuluu usein strategian "saarnaamista" organisaation muille jäsenille	Pääsyä tietoihin on rajoitettu	Organisaation muut jäsenet voivat osallistua tehokkaasti vain strategioiden implementointiin
Kurinpidollinen	Strategia on yhteydessä tehokkaaseen organisationalaiseen kuriin	Ylin johto nähdään päästrategeina, mikä sisältää "vastuuta" mutta myös sankarillisuutta	Strategiatyö liittyy läheisesti organisaation kontrollimekanismeihin	Ylimmän johdon päärooli strategiatyössä legitimoituu ja luonnollistuu
	Strategiatyö nähdään eksklusiivisesti ylimmän johdon toimintana	Muiden rooli on seurata ohjeita ja käskyjä	Pääsyä tietoihin on rajoitettu	Organisaation muut jäsenet voivat osallistua vain johdon määrittelemillä tavoilla
Teknologisoiva	Strategiaprosessin ajurina toimii tietty systeemi, joka määrittää mitä sääntöjä tulee noudattaa	Tietyt ihmiset – yleensä ylin johto – määrittelevät mitä systeemejä käytetään	Strategiatyö liittyy läheisesti konkreettisiin systeemeihin ja teknologioihin	Legitimoi tiettyjen systeemien käytön, usein rajoittaan tehokkaasti organisaation kykyä luoda uusia näkökulmia
Itsensä toteuttaminen	Strategiaprosessin tarkoitus on löytää organisationalaisen toiminnan merkityksiä	Kaikki organisaation jäsenet voivat periaatteessa osallistua strategiatyöhön	Strategiatyö liittyy mikrotason strategia-työpajoihin ja -tapaamisiin	Legitimoi eri ryhmien ja yksilöidenn strategiaponnistelut ja jopa ristiriitaiset näkemykset
	Ideaaliolosuhteissa johtaa emansipaatioon niin yksilöllisellä kuin organisationalaisel-lakin tasolla			
Dialogisoiva	Strategiaprosessi sisältää top-down- ja bottom-up-prosessien välistä dialektiikkaa	Ylimmän johdon roolia päästrategina ei kyseenalaisteta	Strategiatyö on neuvotteluprosesseja, joihin liittyy useita sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä	Legitimoi ylimmän johdon statuksen päästrategina mutta ei muista ryhmistä irrallisena
	Ideaaliolosuhteissa sisältää rakentavaa dialogia eri ryhmien välillä	Strategiaprosessiin osallistuvat kaikki asianosaiset tahot		Antaa äänen organisaation muille jäsenille
Konkretisoiva	Strategiaprosessi nähdään luonnollisena, lähes arkipäiväisenä osana organisaation päätöksentekoa	Ylimmän johdon roolia päästrategina ei kyseenalaisteta mutta yhteisiä sääntöjä noudattavat kaikki	Strategiatyö liittyy läheisesti normaaliin organisatoriseen päätöksentekoon	Selkeät ja läpinäkyvät säännöt purkavat strategiatyön mystifointia ja legitimoivat laajan osallistumisen

Taulukko 1. Osallistumista haittaavat ja kannustavat diskurssit (Mantere & Vaara, 2008, 354)

Diskurssien vaikutusten suhteen on tärkeää pitää mielessä, kuten Mantere ja Vaara (2008, 353) toteavat, että vaikutukset ovat yleensä hienovaraisia ja jäävät siksi

organisatorisessa kanssakäymisessä usein huomaamatta. Diskursseilla on siis huomaamatonta valtaa; itsestäänselvyyksinä otetut oletamat ”luonnollistuvat” ja tulevat helposti legitimoituiksi. Tällöin diskurssin ulkopuolinen ajattelu ja käyttäytyminen vaikeutuvat huomattavasti.

Olen tässä alaluvussa pyrkinyt kuvaamaan tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä toimivaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta sekä käsitettä strategiadiskurssi. Lisäksi olen esitellyt spesifejä strategiadiskurssin ilmentymiä Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksesta. Seuraavaksi kuvaan lyhyesti tutkimukseni viitekehyksen, jossa kokoon edellä esiin nostamaani aiempaa kirjallisuutta.

2.4 Viitekehys: Viestinnän strateginen rooli yrityksissä

Tässä luvussa olen pyrkinyt luomaan kokonaiskuvaa tutkimukseni aiheen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Olen myös kuvannut tieteellisen viitekehyksen, strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen, keskeistä sisältöä.

Tämä tutkimus kartoittaa sitä, onko viestinnällä strategista roolia tutkimissani yrityksissä. Tulen tutkimukseni empiria- ja johtopäätökset-luvuissa peilaamaan tutkimustuloksia edellä esittämäni aiempaan kirjallisuuteen.

Tutkimukseni viitekehys muodostuu kiteytetysti seuraavista tekijöistä:

- Strategiasuunnittelu ja strategiat ovat alun perin syntyneet sodankäynnin kontekstissa, sodankäynnin työkaluiksi.
- Liike-elämän kontekstiin strategia-ajattelu ja -termistö rantautuivat 1900-luvun alkupuolella, ja lopullisesti vasta toisen maailmansodan jälkeen.
- Viestinnän strategisoitumiseen ovat vaikuttaneet useat globaaliin talouteen liittyvät ilmiöt, kuten medialisoituminen, kilpailun kiristyminen sekä aineettoman omaisuuden merkityksen kasvu.
- Strategia käytäntönä -tutkimus on osa yhteiskuntatieteiden parissa tapahtunutta ”käytäntökäännettä”. Käytäntö on avainkonsepti, jonka avulla hahmotetaan sitä miten toiminta ja instituutiot liittyvät sosiaalisiin systeemeihin, kulttuureihin ja organisaatioihin.

- Diskurssi on kielellisesti välitetty rakennelma sosiaalisesta todellisuudesta, jolla on *dualistinen luonne* – diskurssit yhtäaikaisesti sekä saavat vaikutteita sosiaalisista olosuhteista että rakentavat tuota sosiaalista todellisuutta.
- Strategiadiskurssi on laaja-alaisesti omaksuttu tapa jäsentää organisaation suunnittelua. Strategia on korvannut aiemmin harjoitetun pitkän ajan suunnittelun ja organisaatiot kautta maailman jäsentävät ympäristöään ja toimintaansa strategiатыön kautta.
- *Osallistuminen* on strategiатыön keskeisiä haasteita. Strategiadiskurssilla voi olla sekä osallistumiseen kannustavia vaikutuksia että osallistumista rajoittavia vaikutuksia.

3. METODOLOGIA

Tämä luku kuvaa tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä perustelee kyseisen tutkimusmenetelmän valinnan. Luvun lopussa käsittelen myös tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimusmenetelmä oli ilmeinen valinta alusta saakka, johtuen tutkimusongelmasta sekä aiheen kompleksisuudesta. Kuten Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 15) huomauttavat, vaativat monet johtamiseen ja organisaatioihin liittyvät ilmiöt lähestymistä laadullisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan.

Varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, toiselta nimeltään teemahaastattelu, koska tutkimuksessa oli tärkeää saada ymmärrystä siitä, miten strategiaa tekevät ja viestivät henkilöt mieltävät strategiatyön ja viestinnän roolin strategiatyössä. Tämän vuoksi teemahaastattelu vaikutti joustavan mutta vertailtavuuden säilyttävän luonteensa takia sopivalta menetelmältä. Teemahaastattelun etuna voidaan nähdä myös se, että kyseinen menetelmä etenee ennalta määrättyjen teemojen, ei yksittäisten kysymysten, varassa. Tämä tuo haastattelurakenteeseen vapautta, jolloin tutkittavien omat tulkinnat ja merkitykset nousevat paremmin esiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 48)

Teemahaastattelu-menetelmän valintaan vaikutti myös oletukseni, että haastatteluun pyytämäni ihmiset olivat varmasti kiireisiä, joten pyytämäni ajan täytyi olla mahdollisimman lyhyt ja aiheeltaan heille motivoiva ja kiinnostava. Kuten Koskinen, Alasuutari ja Peltonen huomauttavat (2005, 105), voi teemahaastattelu huolella suunniteltuna olla myös motivoiva kokemus, koska tilanne aiheuttaa osallistujille vähäisesti vaivaa ja joillekin haastatelluille kuunnelluksi tuleminen voi olla miellyttävä kokemus arjen keskellä.

3.2 Aineisto

Staken (2005, 451) mukaan tutkimusta pitää tehdä siellä missä vallitsee suurin mahdollisuus oppia. Tästä syystä valitsin haastateltavaksi viestintäjohtajia ja toimitusjohtajia, koska näissä positioissa työskentelevät ihmiset tietävät runsaasti, ellei eniten, strategian tekemisen kompleksisesta maailmasta sekä siitä miten viestintäfunktio vaikuttaa strategian tekemiseen. Tutkimukseni aineisto koostuu kahdestakymmenestä puolistrukturoidusta haastattelusta, joista kuusitoista käytiin viestintäjohtajan asemassa olevan henkilön kanssa ja neljä toimitusjohtajan asemassa olevan henkilön kanssa. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistui seitsemäntoista eri yrityksen viestintäjohtajia ja toimitusjohtajia – kolmessa yrityksessä tein haastattelun sekä yrityksen viestintäjohtajan että toimitusjohtajan kanssa.

Kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien yrityksen tiloissa ja nauhoitettiin. Alla olevassa taulukossa on listattuna haastateltujen sekä heidän edustamiensa yritysten taustatietoja. Taulukossa on lisäksi tiedot haastattelujen ajankohdasta sekä haastattelujen kestosta.

	Yhtiömuoto	Toimiala	Haastatellun työnimike	Sukupuoli	Vuodet yrityksessä	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
1.	Oyj	Rahoitus- ja vakuutustoiminta	Viestintäjohtaja	M	10	3.3.2011	83:08
2.	Oy	Metsäteollisuus	Viestintäpäällikkö	N	18	7.3.2011	51:09
3.	Oy	Metsäteollisuus	Viestintäpäällikkö	N	18	8.3.2011	50:22
4.	Oyj	Koneteollisuus	Viestintäjohtaja	M	3	9.3.2011	60:22
5.	Keskinäinen yhtiöryhmä	Rahoitus- ja vakuutustoiminta	Viestintäjohtaja	M	4	11.3.2011	146:37
6.	Oyj	Rakennusteollisuus	Viestintäjohtaja	N	1	15.3.2011	41:48
7.	Oy	Taiteet, viihde ja virkistys	Viestintäjohtaja	M	10	17.3.2011	110:03
8.	Oyj	Pakkausteollisuus	Viestintäjohtaja	N	10	22.3.2011	70:06
9.	Oyj	Energiateollisuus	Viestintäjohtaja	N	1	22.3.2011	53:47
10.	Oyj	Pankkitoiminta	Viestintäjohtaja	N	10	25.3.2011	51:42
11.	Oyj	Paperiteollisuus	Viestintäjohtaja	N	1	28.3.2011	40:36
12.	Oyj	Metalliteollisuus	Viestintäjohtaja	N	3,5	4.4.2011	57:31
13.	Oyj	Lääketeollisuus	Viestintäjohtaja	N	2	5.4.2011	73:20
14.	Oyj	Televiestintä	Viestintäjohtaja	N	3	6.4.2011	44:25
15.	Oyj	Energiateollisuus	Viestintäjohtaja	N	3,5	13.4.2011	63:56
16.	Oyj	Metalliteollisuus	Viestintäjohtaja	N	1	21.4.2011	54:28
17.	Oy	Asiantuntijapalvelut	Toimitusjohtaja	M	9	16.3.2011	22:56
18.	Oyj	Paperiteollisuus	Toimitusjohtaja	M	2	28.3.2011	31:26
19.	Oyj	Televiestintä	Toimitusjohtaja	M	8	29.3.2011	27:50
20.	Oyj	Metalliteollisuus	Varatoimitusjohtaja	M	20	4.4.2011	37:36

Taulukko 2. Haastateltujen ja haastattelujen taustatiedot.

Haastattelurunko oli täysin identtinen kaikissa kuudessatoista viestintäjohtajan kanssa käydyssä haastattelussa. Vaikka viestintäfunktion edustajien tittelit ja organisatoriset asemat vaihtelivat hieman kussakin yrityksessä, viitataan jatkossa kaikkiin viestinnän edustajiin termillä 'viestintäjohtaja'. Jokainen haastattelusta viestinnän edustajasta oli joko koko viestintäfunktion päävastaava tai viestintäyksikön jonkin osa-alueen (kuten sisäisen, ulkoisen tai IR-viestinnän) vastaava.

Haastattelurunko oli kolmen toimitusjohtajan ja yhden varatoimitusjohtajan kanssa käydyissä haastatteluissa sama kuin viestintäjohtajien haastatteluissa, kuitenkin sillä erotuksella, että neljäs teema ("Viestintäjohtaja strategisena toimijana") jätettiin haastattelusta kokonaan pois. Jatkossa esitän myös toimitusjohtajien ja varatoimitusjohtajan vastaukset yhtenä ryhmänä termin 'toimitusjohtaja' alla, koska kaikki neljä haastateltua johtajaa edustivat yrityksen linjajohtoa ja heillä kaikilla oli merkittävä ja usein johtava rooli yrityksen liiketoimintastrategian luomisessa ja muokkaamisessa.

Aineiston keruuseen vaikutti osaltaan gradun tilaaja, viestintätoimisto Ellun Kanat. Ennen varsinaisen tutkimuksen alkamista keskustelimme Ellun Kanojen edustajan kanssa muutamaa otteeseen tutkimuksen tavoitteista ja työstimme yhdessä haastattelun kysymysrunkoa. Tilaajaan toiveesta hain tutkimuksen haastateltavat Talouselämä 500-listan (2009) yrityksistä. Tarkoituksena oli täten päästä keskustelemaan Suomen suurimpien yritysten johdon kanssa ja siten saada monipuolinen käsitys siitä, miten suomalaisen liike-elämän kärki strategiaa tuottaa ja viestii. Sähköpostitse lähettämäni graduhaastattelukutsu löytyy tämän tutkimuksen lopusta (Liite 1).

Ennen haastattelujen alkamista olin ehtinyt tutustua aiheesta julkaistuun aiempaan kirjallisuuteen ja aloittaa gradun teoriaosuuden kirjoittamisen. Samaan aikaan kävin myös Helsingin kauppakorkeakoulun järjestämää kurssia "Communication in Strategy Work", jossa tutustuttiin laajalti käytäntötutkimuksen piirissä tehtyihin löydöksiin. Vaikka oman tutkimuksen teoreettinen viitekehys ei ollutkaan täysin lukkoon lyöty haastatteluntekovaikheessa, edesauttoivat kurssin materiaalit sekä muu aiempi kirjallisuus haastattelurungon työstämistä.

Eräs haastatteluun suostuneista pyysi saada haastattelun päärungon nähtäväkseen ennen haastattelua. Tästä syystä lähetin haastattelun teemat (1. Liiketoimintastrategiaprosessi, 2. Viestintästrategiaprosessi, 3. Strateginen viestintä sekä 4. Viestintäjohtaja strategisena toimijana) jokaiselle haastatellulle ennen haastattelua. Kaikilla tutkimukseen osallistujalla oli siis saman verran tietoa haastattelun rakenteesta ennen haastattelun varsinaista tekoa.

Kunkin haastattelun teeman tarkoituksena oli valottaa omalta osaltaan sitä, miten viestintä nivoutuu strategiatyön eri vaiheisiin tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Haastattelun muoto oli suunniteltu niin, että keskustelussa edettiin laajemmasta kokonaisuudesta yksityiskohtaisempaan. Vaikkakin haastattelun rakenne oli sama kaikkien viestintäjohtajien ja toimitusjohtajien haastatteluissa, saatoin muokata haastattelun rakennetta hieman tilanteen vaatimalla tavalla. Mikäli haastatellulla oli kiire tai hän ei näyttänyt haluavan keskustella jostain aiheesta, saatoin siirtyä nopeammin seuraavaan teemaan. Kaikilta haastatelluilta kysyin kuitenkin jokaisesta teemasta pääkysymykset.

Lähtökohtaisesti pyrin pitämään haastattelutilanteet rentoina ja keskusteleivina, ja osa haastatelluista innostui puhumaan runsaasti aiheesta. Haastattelujen kestot vaihtelivatkin huomattavasti; lyhin haastattelu kesti vain 23 minuuttia, kun taas pisin haastattelu kesti kaksi tuntia ja 26 minuuttia. Osa haastatelluista näytti haastattelun aikana yrityksen strategiamateriaaleja tai muuta visuaalista materiaalia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole huomioitu näiden materiaalien sisältöä – tutkimukseni aineisto ja tulokset perustuvat täysin haastatteluissa käytyihin keskusteluihin.

Haastatteluissa kysyin välillä tarkentavia kysymyksiä, mutta pyrin olemaan ohjaamatta keskustelua ja haastatellun aiheesta tekemiä assosiaatioita – en esimerkiksi määritellyt sanan ”strategia” sisältöä mitenkään vaan keskustelin haastatellun kanssa aiheesta hänen muodostamista määritelmistä käsin. Ainoa haastattelun kohta, jossa selkeästi ohjasin keskustelua tiettyyn suuntaan, oli kolmannen teeman ”Strateginen viestintä” alla oleva kysymys: ”Miten näet strategiadiskurssin (strategiapuhe, strategiatermit) viestinnällisestä näkökulmasta?”. Ennen kysymyksen esittämistä alustin aiheen kertomalla strategiasta diskurssina ja myös mahdollisen vallankäytön välineenä. Suurin osa haastatelluista, niin viestintäjohtajista kuin toimitusjohtajista, tunnisti selkeästi

strategiadiskurssin valtaelementit ja myötäili voimakkaasti aihepiirin alustuksen aikana. He myös kertoivat omia kokemuksiaan strategiadiskurssin negatiivisista vaikutuksista tai strategiadiskurssin vaikeasti kommunikoitavista puolista. Muutama haastatelluista ei nähnyt strategiadiskurssiin liittyvän alustukseni mukaisia ominaisuuksia.

Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä n. 20 tuntia, joka litteroituna muuntui 300 sivuksi tekstiä. Analysoin aineiston niin, että ensi vaiheessa kävin jokaisen haastattelun erikseen läpi ja tiivistin kunkin vastauksen ytimen alleviivaamalla esiin. Kun olin käynyt kaikki haastattelut edellä mainitulla tavalla läpi, aloin koostaa jokaisen kysymyksen alle vastaustyyppejä; näin jokaisen kysymyksen alle syntyi vaihteleva määrä vastausluokkia, joiden sisältä löytyi vastausluokkaa illustroivat sitaatit. Pidin vastauksien luokittelussa viestintäjohtajien ja toimitusjohtajien vastaukset erillään.

Aineiston analyysin esitän haastatteluteemojen mukaisessa järjestyksessä ja analyysia illustroi kunkin teeman kannalta osuvasti kuvaavat sitaatit, jotta lukijalle tulee näkyväksi miten olen haastatteluaineistosta johtopäätelmiä tehnyt.

Kaikki graduun valitsemani sitaatit on tarkistutettu haastatelluilla ja sitaattien käyttöön on saatu lupa kultakin haastatellulta. Sitaattitarkistusvaiheessa useampi haastatelluista huomautti sitaattiensa puhekielisestä muodosta ja toivoi, että sitaatit stilisoidaan siistittyyn muotoon. Tasavertaisuuden nimissä stilisoin kaikki sitaatit lopuksi niin, että poistin sitaateissa olleita täytesanoja ja muutin puhekieliset ilmaukset vastaamaan kirjakielistä muotoa. Pyrkimyksenäni oli säilyttää alkuperäinen merkitys ja puuttua mahdollisimman vähän puhujan kielen rakenteeseen.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Hirsjärvi ym. (2009, 231) mukaan *reliabelius* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetissa on kyse siis siitä, tuottaako tutkimus ei-sattumanvaraisia tuloksia. *Validiutta* kirjoittajat puolestaan kuvaavat tutkimusmenetelmän kyvyksi mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validi mittari tai tutkimusmenetelmä ei aiheuta tuloksiin virheitä tai vääristymiä.

Koskinen ym. (2005, 253–254) toteavat, että tutkimuksen arvioitavuudessa on viime kädessä kyse siitä, voiko tutkimuksen tekoon ja/tai sen tuloksiin luottaa. Validiteetille ja reliabiliteetille ei kuitenkaan tulisi laittaa liikaa painoa – varsinkaan laadullisessa tutkimuksessa – sillä ne ovat periaatteina vanhanaikaisia ja voivat johtaa uuden tiedon hankinnan kannalta tarpeellisen riskinoton välttämiseen.

Laadullisen tutkimuksen piirissä vaatimus tutkimuksen toistettavuudesta ei ole samalla tavalla mahdollinen kuin luonnontieteiden piirissä, joskin vaatimus toistettavuudesta pitää sisällään tärkeän periaatteen. Kuten Koskinen ja muut (2005, 254–) tätä periaatetta Grönforsin ja Douglasin näkemyksiä mukailleen kuvaavat, tulee tutkijan antaa lukijalle riittävästi tietoa, jotta lukijan on mahdollista arvioida miten havainnot on tuotettu ja tulkittu. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen suunnittelun ja toteuttamisen kulun ja eri vaiheet totuudenmukaisesti alaluvuissa 3.1 ja 3.2. Olen myös tutkimukseni empiria-osiossa nostanut esiin runsaasti suoria sitaatteja haastattelutilanteista, jotta lukijalle olisi mahdollisimman näkyvää, mistä jokainen päätelmä ja tulos on johdettu.

Haluan silti kiinnittää lukijan huomion siihen, että mikäli tutkimus toistettaisiin tässä vaiheessa samoissa organisaatioissa samalla kysymysrungolla, on todennäköistä, että tulokset olisivat erilaisia – johtuen joko organisaatioissa tapahtuneista muutoksista, haastateltavien käsitysten muuttumisesta, tutkijan omasta osallistumisen tavasta, tai jostain muusta syystä.

Myös tutkimuksessa käyttämäni viitekehys, strategia käytäntönä, on vaikuttanut osaltaan tutkimukseen. Strategia käytäntönä on tutkimussuuntana kriittinen, so. viitekehyksessä huomioidaan sosiaalisten ilmiöiden niitä aspekteja, jotka jäävät usein huomiotta tai jotka otetaan itsestäänselvyyksinä (Knights & Morgan, 1991). Viitekehys näkyi selvimmin jo aiemmin mainitsemassani kolmannen teeman kysymyksessä ”Miten näet strategiadiskurssin (strategiapuhe, strategiatermit) viestinnällisestä näkökulmasta?”. Viitekehys ei näkynyt muissa haastattelun kysymyksissä, mutta on mahdollista, että haastatteluissa on voinut olla ajoittain strategioihin kriittisesti suhtautuva vire myös muiden kysymyksiä esittämisen aikaan – vaikkakin yritin viitekehysten valinnasta huolimatta olla haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali. Näin ollen mikäli tämä tutkimus toistettaisiin jonkin toisen viitekehysten saattamana, saattaisivat vastaukset ja tulokset olla myös osin erilaisia.

Tutkimuksen aihio tuli gradun tilaajalta, viestintätoimisto Ellun Kanoilta. Vaikkakin gradun tilaajalla oli selkeä kuva gradun tavoitteista, tavoitteisiin pääsemiseen se ei vaikuttanut juurikaan – gradun muoto ja tieteellinen viitekehys ratkaistiin yliopiston päässä keskusteluissa gradun ohjaajan ja viestinnän tutkijoiden kanssa.

4. EMPIRIA

Esitän tässä luvussa tutkimukseni tulokset. Tutkimuskysymykseni on: Miten viestintä nivoutuu strategiatyöhön? Tutkimuskysymykseeni pyrin vastaamaan purkamalla haastatteluaineiston osiin teemahaastattelujen neljän teeman mukaisessa järjestyksessä. Haastatteluteemojen aiheet olivat seuraavat:

1. Liiketoimintastrategiaprosessi
2. Viestintästrategiaprosessi ja viestinnän vaikuttavuus
3. Strateginen viestintä
4. Viestintäjohtaja strategisena toimijana

Terminologisten epäselvyyksien välttämiseksi haluan teroittaa, että termi ”liiketoimintastrategia” viittaa yritysten päästrategiaan. Liiketoimintastrategian voi hyvin mieltää myös tarkoittavan yrityksen jonkin yksittäisen liiketoiminnan strategiaa, so. varsinaisesta päästrategiasta tietylle liiketoiminnalle kustomoitua alastrategiaa, mutta tässä tutkimuksessa ja haastatteluissa käytetty termi ”liiketoimintastrategia” viittaa siis koko yrityksen kattostrategiaan.

Tuloksia illustroivat sitaatit esitetään nimettöminä. Vastaajan asema on kuitenkin indikoitu niin, että mikäli sitaatti on toimitusjohtajan esittämä, on sitaatin perässä lyhenne TJ.

Tutkimustulosten esittely alkaa liiketoimintastrategiaprosessin kuvailulla alaluvussa 4.1, jossa käsittelen haastateltavien kuvauksia yrityksen liiketoimintastrategiaprosessista sekä sitä, miten viestintäfunktio vaikuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaan. Luvun loppuun käyn lyhyesti läpi sitä, miten haastateltavat kokivat viestintäjohtajan johtoryhmäpaikan vaikuttavan yrityksen liiketoimintastrategian suunnitteluvaiheeseen. Myöhemmin alaluvussa 4.3 syvennyn viestintäjohtajan johtoryhmäpaikan vaikutuksiin strategiatyössä ylipäänsä.

Tutkimustulosten esittely jatkuu alaluvussa 4.2, jossa käyn läpi yritysten viestintästrategiaprosessia, viestinnän tavoitteiden määrittelyä sekä viestinnän vaikuttavuuden kvantifioitavuuden problematiikkaa. Kappale pureutuu

viestintästrategiaprosessin avaamisen kautta siihen, miten viestintäjohtajat jäsentävät ja suunnittelevat viestintätöitä ja ketkä vaikuttavat viestinnän tavoitteiden asetantaan. Kappaleen lopussa esittelen haastateltujen näkemyksiä siitä, miten viestinnän mittaamisen haasteellisuus vaikuttaa viestintätöihin ja viestinnän rooliin yrityksissä.

Alaluku 4.3 käsittelee haastateltavien näkemyksiä viestintätöiden strategisuudesta. Kappaleessa pureudutaan myös haastateltavien näkemyksiin strategiadiskurssista ja sen lähestyttävyydestä. Luvun päätteeksi palaan viestinnän johtoryhmäpaikan vaikutukseen; luvun lopussa esittelen lyhyesti viestintäjohtajien näkemyksiä siitä, miten viestinnän johtoryhmään kuuluminen tai kuulumattomuus vaikuttaa strategiatöihin, viestintäfunktion työhön ja laajemmin yrityksen toimintaan.

Alaluvussa 4.4. käsittelem viestintäjohtajan työn subjektiivista tasoa sekä haastateltavien käsityksiä viestinnän roolin tulevaisuudesta.

4.1 Liiketoimintastrategiaprosessi

Tutkimushaastattelun ensimmäinen teema käsittelee yritysten liiketoimintastrategiaprosessia. Teeman tarkoituksena oli valottaa sitä, miten yritysten ylätasoon strategia tehdään, ketkä vaikuttavat strategiaan ja millä tavalla. Teemassa pureuduttiin erityisesti siihen miten viestintäfunktio vaikuttaa yrityksen liiketoimintastrategian luomiseen ja muokkaamiseen.

Liiketoimintastrategiaprosessia kuvattiin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa seitsemässätoista yrityksessä hyvin samankaltaisesti. Useimmissa yrityksissä liiketoimintastrategiaa tarkistettiin vuosittain, suurempia muutoksia strategiaan tehtiin harvemmin. Liiketoimintastrategian luominen ja muokkaaminen olivat kaikissa haastatelluissa yrityksissä johtoryhmän sekä hallituksen vastuulla, mutta prosessiin osallistettiin yrityksestä riippuen muitakin tahoja ja henkilöitä.

”Isompana prosessina pyöräytetään parin kolmen vuoden välein, ja sitten tarkistetaan vuosittain. Lähtökohtaisesti siihen osallistuu, päävastuun kantaa, johtoryhmä, hallitus, mutta meillä on omistajakunta aika suppea (poistettu tunnistettavaa tietoa), joten ne involveerataan siihen prosessiin mukaan

myöskin. Ja sitten eri vaiheissa prosessia on mukana myöskin henkilöstöä, otetaan mukaan edustajia eri tasoilta, tuomaan näkemyksiä siihen. Se on aika lailla tällainen iteratiivinen prosessi, tavallaan pyöräytetään takaisin päin ja eteenpäin.” TJ

”Meidän strategiaprosessi lähtee yhtiötasolla sillä tavalla liikkeelle, että hallitus käy keskuudessaan mitkä strategiset valinnat kullekin strategiakaudelle otetaan ja jokainen lohko ja yhtiö tekevät oman strategiansa hallituksen antamien valintojen kautta. Se meidän salainen strategiaopus on satasivuinen, että sitä riittää. Kun nuo valinnat on tehty, niin siellä on nämä fundamentit, kuten yritys vastuun komponentit, sitten on perusta ja arvot.”

”Meidän johtoryhmä pitää pari kolme sessiota, missä he miettivät linjauksia mitä halutaan viilata ja mitä halutaan painottaa ja miten toimintaympäristö on muuttunut. Viestintä ei ole siinä mukana, näissä alkuvaiheen ideoinneissa. Sitten keskijohdolle lähetetään kysely, joka on aika laaja, siinä on erilaisia kysymyksiä liiketoiminnasta. Miten nähdään mitä pitäisi, mihin pitäisi satsata ja mihin ei, siinä on avovastauksiakin. Sitten se kootaan yhteen johtoryhmätyöskentelyn jatkokeskustelujen pohjaksi.”

Viestintäfunktion rooli yrityksen liiketoimintastrategian luomisessa ja muokkauksessa nähtiin monessa yrityksessä vähäisenä tai olemattomana. Erityisen pieni rooli viestinnällä oli varsinkin niissä yrityksissä, joissa viestintäjohtaja ei kuulunut johtoryhmään pysyvänä jäsenenä tai osallistui johtoryhmän kokouksiin harvakseltaan.

”Kyllä se esimerkiksi meillä on niin, että liiketoimintastrategia luodaan ihan täysin ilman viestintää. Ei viestinnällä ole siinä minkäänlaista roolia... Enemmän se viestinnän rooli on mun mielestä siellä strategian jalkauttamisessa ja toteuttamisessa kuin siellä strategian suunnittelussa.”

”Ei se nyt ainakaan niin vaikuta... kyllä viestintä tulee askeleen jäljessä. Sulla on joku ajatus ja joku strategia, millä nimellä me kutsutaankin sitä, sitten siinä kun sitä tehdään, niin harkitaan, että miten tätä viestitään, millä tavalla tästä kerrotaan.”

”Mutta edelleen näen, että meillä tähän strategian laadintaan on tässä vuosien varrella... kyllä se on mietitty eri tasolla ja viestinnän rooli on ollut muotoilla se tiettyyn muotoon ja viedä sitä viestiä eteenpäin, kun se strategia on päätetty. Ei siinä vaiheessa kun sitä on oltu tekemässä. Tämä on minun mielikuvani, mutta kuten sanoin niin en ole ollut siellä prosessissa mukana.”

”Ei siinä ihan ytimessä olla kuin jos olisi johtoryhmän jäsen ja olisi työstämässä sitä yhtä lailla muiden kanssa. Nyt on vähän, että ”hei, nyt olisi tällaiset ideat ja miltäs nämä näyttää?”. Kun siinä vaiheessa sen tietää, että siinä on jo aikamoinen työ takana niin ei sitä aloiteta alusta, vaan enemmän että miten tämä viestinnällisesti menee ja mitä me nyt keksittäisiin tänne intraan. Siinä vaiheessa ei vaikuteta enää sisältöön hirveästi.”

Osassa yrityksiä viestinnän kuitenkin koettiin vaikuttavan liiketoimintastrategiaan monella tapaa. Liiketoimintastrategiaan vaikuttaminen ei ollut täysin sidottu johtoryhmäpaikkaan tai johtoryhmän kokouksiin osallistumisen kanssa, vaikkakin vaikuttamisen mahdollisuudet nähtiin parhaimpina silloin kun viestintäjohtaja kuului johtoryhmään pysyvänä jäsenenä. Haastatellut nostivat esiin viestintäjohtajan kahtalaisen roolin: viestintäjohtajat voivat vaikuttaa liiketoimintastrategian sisältöön liiketoimintaan liittyvän substanssiosaamisensa kautta tai tuomalla viestinnällistä näkökulmaa strategiatyöhön.

”Jos ajatellaan meidän yhtiötä niin viestintäjohtaja (nimi poistettu) on tietysti ollut mukana siinä strategian luomisessa ja hänellä on kattava näkemys bisnesympäristöstä, plus sitten se viestinnällinen näkemys (poistettu yritykseen liittyvää tunnistettavaa tietoa). Sitä kautta uskon, että tämän talon viestintäjohtajalla ja viestinnällä on ollut erittäin paljon sanottavaa tähän päivitettyyn strategiaan.”

”Kun strategiamuutoksia valmistellaan niin siinä mietitään viestinnän keinoja ja ihan siis sanamuotoja, viestintä on tiiviisti mukana hahmottamassa kokonaisuutta jo alkuvaiheessa. Tällä varmistetaan, että asiat menevät oikein. Johtoryhmässä yksi mun rooleista on tarkastella asioita viestinnällisessä

mielessä. Täysivaltaisena johtokunnan jäsenenä pyrin varmistamaan, että päätökset heijastelevat koko konsernin etua.”

”Sanotaanko, että kun on uusi strategia, niin olen itse ainakin huomannut, että sehän ei ole välttämättä aukoton. Ja viestintähän joutuu joka tapauksessa kertomaan siitä, niin viestintä sitten tivaa niihin aukkoihin vastauksia. Se on ehkä tällä hetkellä ollut se konkreettinen.”

Poikkeuksena nousi esiin yksi yritys, jossa viestintäjohtaja kuvaili viestintää tärkeäksi sinällään. Toisin kuin kaikissa muissa haastatteluissa, kyseisen yrityksen viestintäjohtaja legitimoii viestintäjohtajan kuulumisen johtoryhmään viestinnällä itsellään, ei liiketoiminnan substanssiosaamisen avulla.

”... me aika usein käymme sellaista keskustelua, että miltä joku tekemisemme näyttää. Ja tämä on se miksi sanoin, että sen [viestinnän] pitää olla päätöksenteossa mukana. Että kaikki se miltä se näyttää olisi harkittua ja huomioitua, koska se on kuitenkin se kehys, jossa me viime kädessä voidaan toimia.”

”Tämä hyväksyntäkysymys on minun mielestä se tärkein asia ja sitten on tietenkin monet muut asiat, miten yritys omaa toimintaansa osaa viestinnässä kuvata ja miten se argumentoi.”

Tutkimusta varten haastatellut neljä toimitusjohtajaa kokivat kaikki, että viestinnän vaikutus liiketoimintastrategiaan oli tällä hetkellä olematon tai vähäinen.

”Ei osallistu ollenkaan. Strategia vaikuttaa viestintään, mutta viestintä ei vaikuta strategiaan.” TJ

”Ei. En koe, että vaikuttaa... Siihen viestintä voi vaikuttaa, että millä tavalla me sen kerromme ja millä laajuudella jne. Mutta sen varsinaisen strategisen, elementäärisen, suunnan niin en näe, että siinä on hirveän merkittävää vaikutusta.” TJ

”Se on hyvä kysymys, että pitäisikö sen olla enemmänkin mukana strategian pohtimisessa, niin en osaa siihen sanoa noin suoralta kädeltä. Mutta kyllä se totuus on, että viestintä on kuitenkin tukivälineistöä enemmänkin kuin strategiaa muovaava yksittäinen discipline. Strategian suunnittelu lähtee... siinä on oma mallinsa kullakin yhtiöllä, mutta kaikissa niissä, joissa olen messissä, niin suunnittelu lähtee liiketoimintaympäristön ymmärtämisestä.” TJ

”Mitä tulee sitten viestinnällisesti niin uskon, että marssijärjestys on, että liiketoiminnallinen strategiasubstanssi täytyy olla kullakin hetkellä kirkaana ja viestimistä mietitään sen jälkeen. Harvemmin uskoisin, että alamme miettiä viestimisen keinoja tai viestimisen tapoja, ja sitten vasta mietitään se substanssi. Kyllä se liiketoiminnallinen strategiasubstanssi täytyy aina olla selkeä ja kiteytetty. Mutta se, että miten sitä viestitään kullakin hetkellä parhaiten, mihin kohderyhmiin, niin se on tietysti tärkeä osa strategian toteuttamista ja strategiaa, missä tietenkin viestinnällä on suuri rooli.” TJ

Kappaleen 4.1 päätelmänä todettakoon, että suurin osa viestintäjohtajista koki vaikuttavansa liiketoimintastrategian varsinaiseen sisältöön vähäisesti tai ei lainkaan. Vaikuttamista perusteltiin joko liiketoiminnan substanssiosaamisella tai viestinnällisen näkemyksen tuomisella. Toimitusjohtajat puolestaan kokivat, että viestintäfunktio ei vaikuta liiketoimintastrategian sisältöön. Toimitusjohtajien parissa koettiin, että viestinnän rooli näkyy vahvemmin strategian jalkauttamisvaiheessa, silloin kun strategiasta aletaan viestiä niin ulkoisille kuin sisäisille sidosryhmille. Toimitusjohtajien vastauksissa korostui näkemys siitä, että viestinnällisen näkökulman tuominen päätöksentekoon ja strategiseen suunnitteluun ei ole riittävä. Osallistumiseen oikeuttaa ”liiketoiminnallinen strategiasubstanssi”, jota viestinnän ei siis koettu lähtökohtaisesti omaavan.

Seitsemässä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä viestintäjohtaja kuului yrityksen johtoryhmään, neljässä viestintäjohtaja sai osallistua johtoryhmän kokouksiin (mutta ei omannut varsinaista johtoryhmäpaikkaa), ja kuudessa viestintäjohtaja osallistui johtoryhmän kokouksiin vain ajoittain ja kutsuttuna.

Tämän tutkimuksen perusteella on mahdotonta sanoa, omasivatko johtoryhmään kuuluvat viestintäjohtajat enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa liiketoimintastrategiaan kuin johtoryhmään kuulumattomat kollegansa. Kuitenkin niissä yrityksissä, joissa viestintä kuului johtoryhmään vakituksena jäsenenä, viestintäjohtajat kuvailivat usein osallistuvansa strategiasuunnitteluun monipuolisemmin. Jos viestinnän johtoryhmäpaikalla todella on osallistumista lisäävä vaikutus, voi sitä selittää johtoryhmätyöskentelyn mahdollistama pääsy liiketoimintaa koskevan tiedon äärelle.

4.2 Viestintästrategia ja viestinnän vaikuttavuus

Tässä luvussa esittelen haastateltujen näkemyksiä viestintästrategian muotoutumisesta ja siitä mitkä tahot viestintästrategiaan vaikuttavat. Käyn luvussa läpi myös sitä, miten haastatelluissa yrityksissä asetetaan viestinnän tavoitteita sekä lopuksi viestinnän vaikuttavuuden ja sen mittaamisen problematiikkaa.

4.2.1 Viestintästrategiaprosessi

Viestintästrategiaprosessit olivat hyvin samankaltaisia kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Suurimmassa osassa yrityksiä viestintästrategian päivittäminen seurasi liiketoimintastrategian päivitystä.

”Meillä on tehty näin, että siinä vaiheessa kun meidän johtoryhmä bisnesstrategian käsittelee, niin hyvin nopeasti sen jälkeen meillä on tiimin omat strategiapäivät. Eli meidän koko viestintätiimi lähtee jonnekin konttorin ulkopuolelle, ollaan kaksi päivää siellä ja käydään läpi mitä muutoksia on tulossa liiketoimintastrategiaan ja aiheuttaako se jotain muutoksia meidän viestintästrategiaan ja sitten mahdollisesti seuraavan vuoden planeihin.”

Useassa yrityksessä ei ollut varsinaista viestintästrategiaa ollenkaan johtuen siitä, ettei sellaista oltu vielä ehditty tehdä, joko viestintäjohtajan äskettäisen vaihtumisen tai liiketoimintastrategian muutoksen takia.

”Se on itse asiassa tämän vuoden työlistalla. Me ryhdytään tekemään ihan spesifinen viestintästrategia, totta kai, ja tarkoitus on, että käyn sen sitten johtoryhmässä esittelemässä.”

”Ei ole vielä. Tulee kyllä ja lähtee nyt. Viime vuonna kun tulin taloon ja lähdettiin rakentamaan näitä yhteisiä palveluita niin totta kai me silloin tehtiin tällainen viestinnän arvolupaus, eli mikä on viestinnän rooli tässä yrityksessä, mitä arvoa me liiketoiminnoille tuotetaan. Siitä näkökulmasta me tehtiin viestinnän pääprosessit, kehityskartat, eli missä ollaan nyt, mihin halutaan mennä, mikä se on kolmen vuoden säteellä, mikä pitää muuttua, mitä investointeja tai muita muutoksia se vaatii, millaista tukea se tarvitsee johdolta.”

Toinen syy viestintästrategian puuttumiselle oli yritysten politiikka pitää vain yhtä strategiaa. Tällöin yrityksellä oli käytössään vain liiketoimintastrategia, jota kukin yksikkö tuki omien suunnitelmiansa avulla. Haastatellut tekivät eron termien ”viestintästrategia” ja ”viestintäsuunnitelma” välille.

” ...on vain yksi bisnesstrategia ja muut toiminnot tukevat sitä bisnesstrategiaa. Ei joka funktiolla ole omaa strategiaa.”

”Sehän on periaatteessa... me ei rakenneta erillistä viestintästrategiaa vaan meillä on liiketoimintastrategia. Ja samalla tavalla kuin strategiaa jalkautetaan, viestintästrategia määritellään ja viestintä rakentaa ne toimenpiteet ja aktiviteetit, jotka tukevat yrityksen strategiaa. Eli kaikki lähtee sieltä liiketoimintastrategiasta, viestinnän aktiviteetit ovat vain yksi osa strategian aktiviteeteista.”

”No kutsutaanko sitä sitten strategiaksi vai suunnitelmaksi. Minun katsontakannassa, ajattelussa, meillä on liiketoimintastrategia ja meillä on paljon suunnitelmia. Meillä on yrityksen (nimi poistettu) strategia ja sitten meillä on kahden liiketoiminnan strategiat ja melkein kaikki muu on näitä tukevia suunnitelmia. On sitten kysymys HR:stä, viestinnästä, muista asioista... ne tukevat näitä strategian mukaisesti. Kyllä niitä voi tietysti strategioiksi kutsua, mutta se on hirveän tärkeä se marssijärjestys, että mitä varten ne ovat olemassa.” TJ

Mahdollisia syitä sille miksi niin moni haastateltava erotteli puheessaan 'strategian' ja 'suunnitelman', on monia. Kuten kappaleessa 4.3.3 tullaan esittämään, liittyy strategia-
sanaan voimakkaita konnotaatiota, mistä johtuen strategiasanan käyttöä pyritään
ajoittain välttämään tai sen käyttö varataan vain tiettyjen henkilöiden tai yksiköiden
käyttöön. Lisäksi, liiketoimintastrategiaan suhtaudutaan luonnollisena ja itsestään
selvänä ilmiönä, joka määrittää yrityksen toiminnan ja jota yritystoiminnan muut
toiminnot tukevat. Strategia asettautuu yritysten sisäisessä kontekstissa muiden
toimintojen yläpuolelle.

4.2.2 Viestinnän tavoitteet

Viestinnän tavoitteiden asettaminen tapahtui lähes kaikissa yrityksissä johtoryhmän ja
viestintäjohtajan yhteistyön tuloksena. Haastatteluissa tuli useaan otteeseen ilmi, että
viestintäfunktio työsti viestinnän tavoitteistoa varsin itsenäisesti, mutta kaikissa
yrityksissä tavoitteet hyväksyttiin johtoryhmässä ja osassa yrityksiä myös
hallituksessa.

*"Kun on se strategia ja siinä on ne avainviestit, niin me ollaan niiden
perusteella tehty viestinnän vuositavoitteet. Ja niille me ollaan mietitty, että
miten me mitataan näitä. Toki näistä on vielä paljon enemmän sellaista
pienempää tavoitetta ja toimenpidettä. Kyllä me ollaan itse se laadittu,
suunniteltu, ja toki hyväksytetty se vielä, että se on ok. Ettei olla missään
hakoteillä."*

*"Käyn konsernijohtajan kanssa kehityskeskustelun vuosittain. Hän määrittelee
tiettyjä asioita, jotka ovat keskeisen tärkeitä hänen näkökulmastaan. Niiden
pohjalta teen toimenpide-ehdotuksia, ja oman tiimini sisällä määrittelen mitä se
tarkoittaa itse kunkin tiimin työskentelylle. Se on sitten minun ja tiimiläisteni
päättävissä mihin ne konkreettiset tavoitteet asetetaan."*

*"Me itse tehdään porukalla viestinnässä ja sen jälkeen on johtoryhmä, joka sitä
sparraa. Ja sitten loppupeleissä hallitus hyväksyy."*

Muutamassa yrityksessä viestinnän tavoitteita ei oltu asetettu, tai jos oltiin niin hyvin suurpiirteisesti. Viestinnän konkreettisten tavoitteiden asettaminen koettiin useassa yrityksessä vaikeaksi.

”Joo se onkin hankalaa. Tämä on sellainen asia missä toivoisi, että olisi huomattavasti helpompaa mutta se ei ole ollenkaan helppoa. Olen itse tehnyt controller-hommia, niin tykkään laittaa kaikki tavoitteet jonkinlaisiksi numeroiksi. Sanotaan, että välillä kohtuullisen hyvin siinä olen onnistunutkin. Mutta on hirveän tärkeää, ja omalle tiimillekin aina jaksan muistuttaa, että teidän pitää kaikki mitä me tehdään jollain tavalla pystyä pukemaan numeroiksi, koska se on se kieli, mitä johto ymmärtää ja usko.”

”Silloin kun viestintä minulle raportoi niin kyllähän me asetettiin ihan tällaiset tangible-tavoitteet viestinnälle. Siinä tulee vähän sellainen mittaamisen ongelma. Miten viestintää tehdään paremmin, mikä on se työvälineistö?” TJ

Viestintäfunctioilla oli toisaalta viestinnän tavoitteiden asettamisessa paljon valtaa, mutta tavoitteet hyväksytettiin aina ylemmillä asteilla. Tavoitteiden asetannassa tunnistettiin useita haasteita, liittyen varsinkin viestinnän tavoitteiden saavuttamiseen ja sen ilmaisemiseen numeerisesti.

4.2.3 Viestinnän vaikuttavuuden kvantifioitavuus

Viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen ja kvantifioitavuus oli aihe, joka herätti haastatteluissa runsaasti keskustelua. Kaikki haastatellut nostivat esiin viestinnän mittaamisen haasteellisuuden verrattuna esimerkiksi liiketoiminnan tulosten mittaamiseen tai markkinoinnin tulosten mittaamiseen. Vaikka viestintää mitattiin kaikissa yrityksissä jollain tapaa, ei mittaustuloksia välttämättä pidetty uskottavina mittaushaasteiden kompleksisuuden vuoksi.

”No, ei ole hirveän helppoa rakentaa objektiivisia mittareita, koska tällaisiin näkyvyysasioihin en oikein usko. Meillä on erilaisia tutkimuksia, joita me säännöllisesti kyllä ostetaan, varsinkin IR- ja on media-puolellakin selvityksiä siitä miten yritykset rankataan viestinnän suhteen. Näitä vuosittain ostetaan.”

Niille voi sitten antaa juuri sen arvon kuin niille kuuluu, että se vähän riippuu kuka sen on tehnyt ja millä lailla.”

”Tietynlaisia mittareita voidaan tehdä, vaikka näitä kävijäseurantoja, mutta miten se mitä halutaan viestiä on mennyt perille, niin ei sitä kovin helposti mitata.”

”Mutta se on asia, josta olen käynyt lukemattomia keskusteluja lukemattomissa tilanteissa suomalaisten ja ulkomaisten kollegojeni kanssa ja mistään ei ole löytynyt sitä viisastenkiveä. Että erilaisia harjoitelmia on olemassa mutta en ole tosiaan vielä löytänyt sitä yritystä, jossa se toimisi hyvin tehokkaasti ja siten, että mitattaisiin oikeita asioita ja niin että pystyttäisiin hyödyntämään sitä kunnolla.”

”Onhan meillä tutkimuksia, joilla voidaan sitä onnistumista katsoa, mutta sen todentaminen, että miten se hyödyntää yritystä, niin sen todentaminen on tietysti vaikeaa.”

”Se on selvä, että perinteisille ekonomi- tai diplomi-insinööri-koulutuksen saaneille asiat pitää saada mahtumaan johonkin käyrään, käppyrään tai excel-taulukkoon. Ja toki se helpottaisi asioita hirveän paljon jos aina näin pystyisi tekemään mutta joka tilanteessa se ei ole mahdollista.”

Useimmat haastatelluista pitivät tärkeänä, että viestintää mitataan sekä numeerisesti että laadullisesti. Numeerista mittaamista pidettiin usein turhana seurantatapana, mutta silti välttämättömänä kontekstista johtuen, sillä liikkeenjohdon oletettiin haluavan numeerisia tuloksia. Viestintäjohtajat nostivat kuitenkin laadullisen mittaamisen usein numeerista mittaamista tärkeämpään rooliin.

”No täytyy sanoa, että minua henkilökohtaisesti kiinnostaa kyllä hirveän paljon se, miten ne viestit menee läpi. Se kuinka monta artikkelia Suomessa on missäkin kuussa, niin musta sillä ei ole mitään merkitystä. Vaan se, mitä me yritetään viestiä, niin meneekö se läpi vai muuttuuko se toisenlaiseksi. Se on musta mielenkiintoista.”

”Ja ehkä tuohon vielä, kun puhuttiin siitä, että missä määrin se mittaaminen voi olla numeerista niin minä näkisin hirveän tärkeänä, että se mittaaminen olisi sekä numeerista että sanallista palautetta. Koska silloin päästään kiinni siihen, että missä se vika onkaan. Erityisesti silloin kun kuullaan sidosryhmiä tai omaa henkilöstöä, niin on hyödyllisempää jos saadaan myös niitä avoimia vastauksia.”

”Niin, tietyt osat on aina vaikea kvantifioida mutta olen kyllä sitä mieltä, että mitä lähemmäksi me päästään sitä, että viestintää mitataan samalla tavoin kuin muitakin liiketoiminnan osia, niin sitä parempi se uskottavuus tulee olemaan.”

Vaikka kaikki haastattelut olivat sitä mieltä, että viestinnän mittaaminen on vaikeaa, osa silti piti tehokasta mittaamista mahdollisena, varsinkin oman kekseliäisyyden avulla.

”Sanotaan, että viestintää on vaikea mitata. Mutta mulla on siihen ihan hirmuisen iso lakana, sellainen excel-taulukko, joka on täynnä isoja ja pieniä toimenpiteitä ja niillä on kaikilla mittari. Että musta se on mielikuvituksen puutetta. Ei se helppoa ole, mutta aina löytyy joku tapa, jolla tarkistaa sitä onnistumista.”

”...meillä päinvastoin johto on kiitellyt sitä miten hyvin meillä on olemassa erilaisia mittareita. Itse välillä revin hiuksia sen suhteen, että kun olisi parempia ja pystyisi tehokkaammin mittaamaan mutta sitten taas johtokunnassa viesti on ollut toisenlainen. Että pystytäänpä tätä nyt oikeinkin hyvin mittaamaan.”

Osa haastatelluista viestintäjohtajista linkitti hyvän mittaamisen ja viestinnän uskottavuuden toisiinsa.

”Jos niitä ei ole, niin niitä on vaan kehitettävä jostain. Että voit jollain tavalla demonstroida sen, että se työ ja ne resurssit mitä tähän laitetaan, niin niistä tulee jotain hyötyä.”

”Sehän on viestinnän osalta monta kertaa niin, että mittarit sovitaan tapauskohtaisesti. Halutaan, että maine kasvaa, me halutaan että saadaan uusia asiakkaita. Sen jälkeen voidaan määritellä viestinnän rooli projektissa ja sitten seurataan mikä on toteutuma. Ja aloitetaan helpoista caseista, missä voidaan todistaa, että tämä business case -ajattelu sopii ihan yhtä hyvin viestintään kuin mihin tahansa muuhunkin. Silloin päästään puhumaan niin sanotusti samanlaisista asioista samanlaisilla mittareilla liiketoiminnan johdon ja ylimmän johdon kanssa. Viestinnän elämä helpottuu todella paljon. Ei tarvitse keskustella siitä, onko viestintä kustannuspaikka – totta kai me ollaan kustannuspaikka, mutta me luodaan myös lisäarvoa.”

Kaikki neljä haastateltua toimitusjohtajaa suhtautuivat viestinnän mitattavuuden vaikeuteen ilmiönä, joka liittyy luonnostaan viestintään. Yksi toimitusjohtaja totesi ykskantaan, ettei viestinnän vaikuttavuutta tarvitse kvantifioida, toinen taas piti vaikuttavuuden mittaamista ylipäänsä mahdottomana.

”Vaikuttavuus on hankalampi mitata, sitä erityisesti kysyt, sitä vaikuttavuutta. Liiketoiminnassa minkä tahansa yksittäisen asian mittaaminen liiketoiminnan menestykseen on vähän vaikeaa. Vaikka jotkut myyjät voivat laskea kauppojen lukumäärää, niin siellä takana on paljon työtä, paljon imagon rakentamista ja sitä sun tätä, jotka ovat vaikuttaneet sen kaupan saantiin positiivisesti. Se ei ole pelkästään se myyjän viimeinen klousaus. Niin siitä vaikuttavuudesta... se on tietysti tärkeä asia, pyrkii ymmärtämään, että onko vaikuttavuutta enemmän vai vähemmän, että vähintäänkin se.” TJ

Kolmas toimitusjohtaja ei pitänyt viestinnän vaikeaa mitattavuutta nykyajan ongelmana, koska hän näki viestinnän roolin tulleen lähemmäksi liikkeenjohtoa ympäristön ja ajan muuttumisen myötä. Tässä uudessa 'jatkuvan muutoksen imperatiivissa' viestinnän vaikea mitattavuus ei vastaajan näkemyksen mukaan heikentänyt viestinnän roolia tai uskottavuutta, sillä viestintää tarvitaan tuottamaan lisäarvoa siitä huolimatta, ettei tuota lisäarvoa pystytä välttämättä täysin mittaamaan.

”Kun ollaan tällaisen jatkuvan muutoksen imperatiivissa, niin viestinnän kontribuutio on helppo mieltää. Jos sä teet helvetin hyvää kassavirtabisnestä

koko ajan, niin silloin se liiketoiminta saattaa antaa lyhyellä tähtämellä turvallisuuden tunteen, että tiettyjä funktioita katsotaan perifeerisenä. Mutta meillä tämä jatkuva muutos pakottaa siihen, että kyllä viestintä on aika lähellä. Minäkin olen nähnyt sen ajan, että sitä viestinnän roolia joskus vähän kritisoitiin tai siihen suhtauduttiin skeptisesti, että mikä on tämä lisäarvo oikeasti. Mutta tänä päivänä johtuen näistä megatrendimuutoksista, niin ei sellaista kysymyksenasettelua minun mielestä enää tule.” TJ

Viestinnän mittaamisen haasteellisuus koettiin viestintäjohtajien keskuudessa ongelmallisempänä kuin toimitusjohtajien keskuudessa – vaikkakaan otosryhmien kokoeron takia tulosta ei voi verrata yksi yhteen. Viestintä kuitenkin koki, että tehokkaampaa mittaamista, varsinkin numeerista, tarvitaan, jotta viestinnällä on uskottavuutta johtoryhmässä ja jotta viestinnän saamia ja käyttämiä resursseja pystytään perustelemaan ylimmälle johdolle.

4.3 Strateginen viestintä

Tässä luvussa esittelen viestintätyön strategisuuteen, strategiadiskurssiin sekä viestinnän johtoryhmätyöskentelyn vaikutuksiin liittyviä tutkimustuloksia.

4.3.1 Viestintätyö strategisena työnä

Viestintäjohtajat tyypittelivät monenlaisen viestintätyön strategiseksi. Useat haastatelluista tekivät eroa suorittavan työn ja strategisen työn välille. Moni kertoi arkisista työn rutiineista ja lainsäädännöllisistä raportointivelvoitteista, jotka kuuluvat välttämättömänä osana työnkuvaan vaikkei kyseisillä tehtävillä koettukaan olevan strategista painoarvoa. Useimmat näkivät viestintätyön suurten linjojen kuitenkin olevan luonteeltaan strategisia.

”Se on itse asiassa aika vaikea kysymys. Tietenkin tässä joutuu väkisinkin tekemään paljon kaikkea sellaista, kuten tuo oikoluku tuossa, että ei se nyt ehkä ole strategista. Mutta jos tällaiset unohdetaan niin kyllä se aika pitkälti sitä on. Ne asiat, joiden kanssa me joudutaan touhuamaan, niin kyllä ne jollain lailla ovat sen tyyppisiä aina.”

Moni vastaajista piti viestintätyötä strategisena silloin kun viestintätyö liittyi vahvasti liiketoimintastrategian toteuttamiseen. Vastaajista moni piti muuta kuin strategiaan toteuttamiseen liittyvää työtä turhana tai 'puuhasteluna'.

"Vastaankohan ihan kysymykseesi jos sanon niin, että on tiettyjä vuositasolla määriteltyjä tavoitteita. Ja jos se viestinnän työ ei tähtää niiden tavoitteiden toteutumiseen, niin ei se silloin ole strategista. Se on jotain muuta kivaa puuhastelua. Mutta ei tänä päivänä kannata tehdä turhaa työtä kun aina on niin kova kiire. Mieluummin pitää tehdä sitä mikä ihan oikeasti on sitä oleellista."

"Siis päivittäisessä työssä se strategia välillä kyllä unohtuu, että mitä tässä tavoiteltiin. Mutta kyllä pyritään siihen, että periaatteessa mitä tahansa täällä tehtäisiin, niin peilataan vähän siihen isompaan kuvaan sitä. Että ei ajatella irrallisina asioina näitä viestintähankkeita vaan että ne ovat osa isompaa kokonaisuutta. Miten ne tukevat sitä ja miten ne tukevat tietenkin liiketoiminnan tavoitteita, sehän siellä on koko ajan taustalla."

"Kaikki ne prosessit, joilla viestintä integroidaan osaksi yrityksen kaikkia liiketoimintaprosesseja, ovat strategista työtä. Että päästäisiin pois siitä tilanteesta, että viestinnän luo tullaan ja sanotaan, että kirjoita tiedote. No täällä sellaista ei ole, mutta kuitenkin noin periaatteessa! Ja miksei tietysti yrityksen profiloiminen, minusta tämä tapa millä viestintä osallistuu brändiprosessiin."

Toinen selkeästi erottuva vastaustyyppi muodostui niistä vastauksista, joissa haastateltava piti viestintätyötä strategisena silloin kun viestintä toi yrityksen työhön viestinnällistä ja strategista näkemystä. Viestinnällisen ja strategisen näkemyksen antaminen liittyi vastauksissa vahvasti viestinnän oikeuteen osallistua yrityksen päätöksentekoon.

"Meillä on se strateginen näkemys ja me pystytään kyseenalaistamaan ja arvottamaan asioita. Sen sijaan, että lähdettäisiin vaan tekemään ja toteuttamaan asioita liiketoiminnan pyynnöstä, niin pystyttäisiin tarkemmin

määrittelemään mikä on se haluttu vaikutus, ketä halutaan tavoittaa, mikä sen viestin sisällön pitäisi olla. Ja olemme muuttumassa siihen suuntaan voimakkaammin. Siinä on sitten minulla haastetta, että pystyn kehittämään omaa organisaatiota niin, että jokaiselta löytyy riittävät kompetenssit ja pystytään tekemään näitä oikeita asioita. Sen sijaan, että toimittaisiin vaan sisäisenä copywriterina. Joka sekin on tärkeää mutta se ei aina ole hirveän strategista.”

”Näkisin, että strateginen viestintätyö on sitä, kun olet mukana tekemässä päätöksiä ja siinä päätöksenteossa huomioidaan viestintä. Eli että mihin suuntaan meidän pitäisi tätä asiaa viedä huomioiden se, mitä se merkitsee meidän maineen kannalta sisäisesti tai ulkoisesti, ennen kaikkea ulkoisesti. Siis niin, että se on mahdollisimman korkealla tasolla päätöksenteossa mukana ja vaikuttavana elementtinä.”

Moni viestintäjohtajista piti viestintätyötä strategisena silloin, kun viestinnällä vaikutettiin laajemmin yrityksen arvostukseen.

”Silloin kun puhutaan tästä thought leadershipistä, silloin puhutaan asioista, joiden tehtävänä ei ole myydä mitään tai kertoa, että meillä on näin hienoja juttuja, vaan niiden tehtävänä on tähdätä siihen, että meitä kuunnellaan. Jos meitä kuunnellaan, niin silloin me saatetaan päästä bisneksessäkin oikeisiin pöytiin pidemmällä tähtäimellä.”

”Ja toinen puoli strategisessa työssä on juuri tämä arvostuksen hankinta. Että me edustamme toimialaa, luotettavaa tietolähdettä, liittyy se yhtiön omiin asioihin tai toimialaan ylipäätään.”

Myös toimitusjohtajat näkivät viestinnän ajoittaisesti strategisena toimintona, samaan tapaan kuin viestintäjohtajat. Viestintätyö nähtiin strategisena silloin kun viestintä oli laadukasta tai kun viestintä tuki liiketoimintastrategiaa.

”Sanotaan näin, että oikein taitavasti tehtynä viestintä on kyllä strateginen toiminto. Mutta se on vähän niin kuin mikä tahansa, että jos huonosti tehdään niin se on kovin epästrategista. Mutta kyllä se on potentiaalisesti.” TJ

”Kyllä lähtisin hakemaan sitä sen vaikuttavuuden kautta, että ne jotka tukevat niitä strategisia tavoitteita, kun mennään vaikka jollekin uudelle markkina-alueelle tai vaikka uudelle palvelualueelle. Silloin se on strategista vaikka se olisi pieniäkin juttuja. Katsoisin sitä kautta... Linkittäisin sen vahvasti meidän bisnesstrategian tavoitteisiin.” TJ

Yksi toimitusjohtajista oli sitä mieltä, että viestinnän strateginen merkitys tulee kasvamaan huomattavasti, koska globaalin talouden viitekehys on muuttumassa.

”Ainakin sen merkitys on kasvamassa, itse uskon hirveän vahvasti tähän corporate social responsibilityn läpilyömiseen. Me tullaan vielä näkemään se, siis minäkin tulen näkemään mutta sinä tulet aivan varmasti näkemään työelämässä olosi aikana, että CSR:stä tulee samanlainen välttämättömyys kuin siitä, että numerot ovat luotettavia. Siinä viestinnällä on keskeinen merkitys.” TJ

Viestintä nähtiin siis strategisena toimintona, mutta tietyin varauksin. Haastateltavat kokivat, että viestintä ehdottomasti omaa strategista potentiaa ja tuo potentia toteutuu silloin kun viestintä joko tukee liiketoimintastrategian tavoitteita, rakentaa ja ylläpitää yrityksen mainetta tai kehittää yrityksen omia viestintäkyvykkyyksiä. Myös yrityksen arvostuksen lisääminen sekä yhteiskuntavastuun näkökulmien huomioiminen mainittiin viestinnän strategisina tehtävinä.

4.3.2 Strategiadiskurssi

Kaikissa yrityksissä strategiaa pidettiin täysin välttämättömänä yrityksen toiminnan kannalta ja strategian asemaan yrityksen toiminnan määrittäjänä suhtauduttiin itsestään selvänä.

”Joo, ihan ehdoton. Ei voi elää ilman. Valintoja on tehtävä.”

”Kyllä olen sitä mieltä, että se olisi aika haja-ammuntaa jos ei ole selkeää strategiaa. Tykkään, että pitää olla selkeä visio. Sinne mennään montaa tietä mutta on se yhteinen päämäärä.”

Haastatelluista moni nosti kuitenkin esiin strategia-käsitteen glorifioidun aseman. Huomiot liittyivät sekä strategian kielellisiin ulottuvuuksiin että siihen tapaan, jolla strategiadiskurssia käytetään sosiaalisessa kontekstissa.

”Strategiasanaan vähän kuuluu sellainen, että ei siinä mitään lillukanvarsia pyöritellä.”

”Joku on joskus sanonut sillä tavalla, että aito tiedemies käyttää tieteellisiä termejä vain silloin kun ei mitään muuta ole keksitty. Tieteilijä käyttää tieteellisiä termejä sen takia, että haluaa kuulostaa tiedemieheltä. Minusta strategiadiskurssissa on aika paljon tämän tapaisia komponentteja.”

Strategiaterminologiassa nähtiin monenlaisia ongelmia. Kaikki viestintäjohtajat peräänkuuluttivat selkeää ja usein suomenkielisen terminologian käyttöä. Nykyisellä strategiaterminologialla nähtiin monia vieraannuttavia vaikutuksia, joiden koettiin heijastuvan myös siihen miten hyvin strategia jalkautui.

”Me ollaan puhuttu, että pitäisi yrittää puhua sisäisesti käyttämättä sanaa strategia. Eli me yritetään puhua esimerkiksi yrityksen (yrityksen nimi poistettu) uudistumisesta eli tehdä se ihmisille selväksi, että miksi pitää uudistua ja mihin me halutaan mennä ja miksi se on hyvä myös henkilöstölle.”

”...usein se strategia, se sanoma, on liian monimutkainen. Sitten kun se pitäisi vyöryttää koko organisaation läpi, niin sitä ei välttämättä ymmärretä.”

”Mun mielestä viestintä pitäisi ottaa jo silloin mukaan kun aletaan tehdä sitä strategiaa. Kun niitä viestejä tämä ylin johto vääntää, oikein insinöörikapulakielellä, niin saada se siihen muotoon, että muutkin sen tajuaa, niin siinä on oma haasteensa kyllä. Eikä se ole pelkästään se viestiminen vaan tavallaan siinä pitäisi saada se henkilökunta jotenkin mukaan. Ja viestiä siitä,

että tällaista ollaan tekemässä, että heitä voidaan myös osallistaa, jolloin tuntuu että mä olen itsekin hyväksynyt sen kun olen ollut prosessissa mukana. Liian usein se on täältä ylhäältä päin. Toki johdon tehtävä on tehdä ne linjaukset ja päättää strategiasta, mutta se prosessi pitäisi hoitaa niin ettei se ole pelkästään ylhäältä annettu juttu, vaan henkilökunta sisäistäisi sen, että he olisivat olleet mukana.”

Strategiaterminologian käytöllä nähtiin myös olevan yrityksen johtoa ja muuta henkilöstöä erottava vaikutus.

”Pitää olla se sama kieli, että viesti menee perille. Eikä se niin vaikeaa ole! Siis minun mielestä. Ei se mikään johtajan etu ole, että sä sitä munkkilatinaa siellä puhut.”

”Kyllähän siinä on sellaista, en nyt ehkä sanoisi höttöä, mutta sellaista teoreettista jargonia, jonka merkitys on vähän kyseenalaista. Kaikessa yksinkertaisuudessaan on kyse siitä, että suunnittelemme toimintaa. Ja kun suunnittelemme toimintaa niin otamme erilaisia asioita huomioon ja sitten ympäristöstä valitaan ne mihin ehkä pyritään vaikuttamaan. Käytetäänkö siitä sitten nimeä strategia vai jotain muuta... olen kyllä huomannut sen, että itse asiassa sitä strategiasanaahan käytetään hirveän löyhästi.”

”Mutta kun ylin johto näkee, että asiat pitää ilmaista jollain tietyllä tavalla, että se tuotos on heidän rakas lapsensa. Niin viestinnän ei välttämättä anneta sitä muokata kansanomaisempaan muotoon. Heidän mielestään se sanoma katoaa. Sen painoarvo muka menetettäisiin sillä, että se olisi selkokieltä.”

”Jostain syystä, en tiedä onko se sitä, että yritetään olla hienompia kuin ollaankaan, siitä strategiakiielestä rakennetaan hirveän vaikeaa, käytetään näitä vierasperäisiä termejä. Tietämättä ymmärtääkö ihmiset ylipäätään niitä termejä.”

Viestintäjohtajista lähes kaikki puhuivat strategian sisällöllisen ja kielellisen yksinkertaistamisen puolesta, jotta strategia tulisi ymmärretyksi ja sitä kautta toteutuisi.

”No me ollaan lähdetty siitä, että me nivomme sen ylätason strategian arkipäivän tekemiseen. Se on se mikä on tärkeää. Silloin siitä ei tule erillistä vallankäytön välinettä, että tämä nyt on strategiaa ja sen vuoksi tätä ei voi kyseenalaistaa.”

”Ihmisethän eivät ole yksinkertaisia mutta yleensä ihmisillä on aika vähän aikaa ottaa ja pohtia saamiaan viestejä. Sen takia yksinkertaisuus on hyvä. Mielestäni meidän strategiassa on olennaista se, että meillä on piirretty missio, joka on selkeä sellainen, että useat sen osaavat jotakuinkin ulkoa... Sen pitää olla yksinkertaista. Pitää olla visio, joka on kunnianhimoinen, tavoitettava ja helposti kommunikoitava. Ja siihen liittyen tavoitteet. Tullaan itse asiassa siihen, että strategia on kelvoton jos se ei ole viestittävässä.”

”Se lähtee juuri siitä, että pitää huomioida se kohderyhmä ja puhua kohderyhmälle sopivalla kielellä. Ja silloin se tarkoittaa sitä, että ei välttämättä kerrota ihan kaikkea suurelle yleisölle vaan yksinkertaistetaan sitä viestiä ja tuodaan sieltä pääasiat esille. Vaikka sillä riskillä, että jotain tärkeää jää sanomatta mutta se yksinkertaistaminen on kaiken a ja o. Jotta sulle jäisi edes jotain mieleen.”

”Itse asiassa se, että pystyy yksinkertaistamaan mitä se strategia tarkoittaa, niin sehän on se homman juju. Että kerrotaan jos otetaan vaikka jokin strategialinjaus, niin mitä se tarkoittaa. Se pitäisi hirveän yksinkertaisesti pystyä kertomaan. Silloin jos se menee siihen strategiajargoniin, niin se ei kauhean pitkälle enää toimi. Ja sitten jos ajatellaan näitä tehdastyöntekijöitä, niin silloinhan esimiehen rooli on ihan ratkaiseva. Se miten pystyy tukemaan esimiehiä siinä strategian kommunikoimisessa. Koska tehokkain tapa kuitenkin monille ryhmille on esimiehen kautta kommunikointi.”

”Itse haluaisin puhua sen strategian arkipäiväistämisen puolesta. Ainoa tapa miten strategia toteutuu on niin, että se toteutuu meidän ihmisten jokapäiväisessä työssä. Ja jos me ei saada sitä sinne jokapäiväiseen työhön

vietyä, niin sitten voi kysyä onko se koko strategia vähän arvoton paperi vaikka siellä olisi kuinka hienoja ja monimutkaisia sanoja.”

Eräs viestintäjohtaja toi esiin strategiadiskurssin valtavaikutukset ja henkilöstön kyynistymisen strategiadiskurssin sisäisenä vastaanottajana.

”Isoissa organisaatioissa on helposti, kai mikä tahansa mikä tulee konsernitasolta, niin kuin strategia aina lähtökohtaisesti tulee, niin sitä kyynisyyttä. En usko, että siihen on välttämättä mitään keinoja, joilla sitä voisi kokonaan välttää. Se on enemmän sitä balansointia, että tehdäänkö näin vai noin, ja vähän kokeilua. Itse uskon aika vahvasti siihen, että aikaansaadaan keskustelua. Että se, meneekö joku johdon viesti nyt välttämättä läpi, ei mun mielestä ole hirveän tärkeää. Tärkeämpää on se, että pidettäisiin huolta siitä, että käydään sitä keskustelua. Jo se, että ihmiset ja esimiehet omien tiimiensä kanssa miettivät sitä miksi me ollaan täällä ja mitä meidän pitäisi tehdä. Nyt ne sanoo tuolla lailla tuolla ja me ollaan menossa tähän suuntaan, että mitenköhän se meihin vaikuttaa. Että edes saataisiin ne käymään keskustelua. Ja jos joku sitten on sitä mieltä, että tää on ihan bullshittiä tää konsernihöpötys, mutta jos se saa aikaan jotain keskustelua niin ehkä se on ihan hyvä. Olen itse ainakin viimeisen parin vuoden aikana jo luovuttanut ihan totaalisesti siinä, että jollain tavalla täältä konserniviestinnästä tai konsernitasolta pystyttäisiin kontrolloimaan mitä tässä organisaatiossa tapahtuu. Maailma ei vaan enää ole sellainen. Mä näen (poistettu tunnistettavaa tietoa), että meidän rooli on enemmänkin saada aikaan keskustelua, dialogia, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Se mitä se dialogi sitten sisällöllisesti milloinkin on, ehkä se ei ole niin tärkeää. Mutta kun ihmiset keskustelevat, niin he jäävät miettimään ja siten myöskin sitoutuvat asioihin paremmin.”

Myös toimitusjohtajat puhuivat strategiaterminologian kankeudesta ja strategisten tavoitteiden yksinkertaistamisen puolesta.

”Mutta tähän kysymykseen, että miten saadaan se alaspäin tuonne blue collareille eli työntekijöille tehdastasolla, niin se on niitä vaikeimpia asioita

mitä löytyy viestinnällisesti. Miten sä saat sen yksinkertaistettua, koska heillehän se on täysin epämääräistä jos sä puhut tällaisista strategista jargonia.” TJ

”...jos se diskursioiden tilanne tulee sellaiseksi vastakkainasetteluksi ja tyhjillä määritelmillä höpöttämiseksi, jotka ei niin kuin, you don't relate to that, ja sä koet, että taas tuli toi saatanan johtoryhmäsälli tänne selittää niitä ja näitä. Jos se tangenti olisi aidompi, niin firmat saisivat ihmeitä aikaiseksi. Koska loppuen lopuksi, ihmisistähän tämä on kiinni.” TJ

”Kyllähän meidän pitäisi pystyä puhumaan ja viestimään sillä tavalla, että se on ymmärrettävää silloin kun henkilöstön kanssa puhutaan strategiasta. Strategia helposti mystifioidaan, ja siitä tulee helposti mystifioitu, noin odotuksiltaan... Hyvät, parhaat strategiat ovat hyvin yksinkertaisia. Monet strategiat ovat sellaisia, joita business schoolien professorit ovat keksineet jälkikäteen menestyvien firmojen tekemisistä. Mutta siitä viestimisestä ja strategiasta puhumisesta, niin se pitää olla hyvin sanoisinko tällaista arkikielistä ja käytännönläheistä.” TJ

Vaikka strategiatyö nähtiin ehdottomana yrityksen pärjäämiselle, kritisoitiin strategiadiskurssia lähes kaikissa haastatteluissa joko strategiaterminologian kankeudesta tai siitä, millaisia reaktioita strategiapuhe henkilöstössä herättää. Vaikka sekä toimitusjohtajat että viestintäjohtajat tunnustivat klassisen strategiatyöhön liittyvän ongelman – strategia ei muutu käytännön teoksi – ja tunnustivat myös strategiaterminologian mahdollisen osallisuuden tuon ongelman olemassaoloon, ei ongelma näyttänyt silti olevan yhteinen. Viestintäjohtajien vastauksissa korostui vastakkainasettelu: ylin johto nähtiin joko tahallisesti tai tahattomasti olevan hieman irrallaan organisaation varsinaisen työn todellisuudesta. Osa haastatelluista näki johdon käyttämässä strategiadiskurssissa itsekorostamisen ja elitismin piirteitä. Toisaalta haastatellut toimitusjohtajatkin näkivät diskurssissa elitismia – sanojen ”blue collar” ja ”saatanan johtoryhmäsälli” käyttö kertoo ainakin siitä, että myös toimitusjohtajat näkivät, että strategiapuhe voi lisätä hierarkista etäisyyttä yrityksen henkilöstössä.

4.3.3 Viestintä johtoryhmässä

Viestintäfunktion johtoryhmään kuulumisesta keskusteltiin haastattelussa ensimmäisen teeman kohdalla, keskittyen siihen miten viestinnän johtoryhmään kuuluminen vaikutti yrityksen liiketoimintastrategiaan. Palasin aiheeseen syvemmin kuitenkin vielä kolmannessa teemassa, jolloin keskustelimme johtoryhmään kuulumisen tai kuulumattomuuden vaikutuksista yrityksen varsinaiseen strategia työhön. Niiden yritysten edustajilta, joissa viestintä kuului johtoryhmään kysyin miten viestinnän kuuluminen johtoryhmään vaikutti strategian viestintään ja jalkauttamiseen sekä edelleen yrityksen toimintaan. Vastaavasti niiden yritysten edustajilta, joissa viestintä ei ollut edustettuna johtoryhmässä, kysyin miten viestinnän poissaolo johtoryhmästä koettiin vaikuttavan strategian viestintään, jalkauttamiseen ja yrityksen toimintaan.

Merkittävin esille noussut tekijä, jota pidettiin johtoryhmätyöskentelyn hyötynä, oli jalostetun ja monipuolisen tiedon saaminen. Useimmat viestintäjohtajista kokivat, että ilman johtoryhmätyöskentelyyn osallistumista olisi ollut mahdotonta saada tarpeeksi kattavaa kuvaa liiketoiminnasta ja yrityksen tekemistä päätöksistä. Päätöksentekoon osallistuminen koettiin viestintätyötä helpottavaksi asiaksi.

”Jos en kuuluisi johtoryhmään, niin silloin pitäisi miettiä joitain muita tapoja, joilla saan suodatetun käsityksen siitä mitä johtoryhmä haluaa. Se, että tapahtuuko se pöytäkirjoja lukemalla vai tapahtuisiko se jollain säännöllisillä keskusteluilla toimitusjohtajan kanssa vai miten se tapahtuisi, niin siihen pitäisi luoda vaan selkeä ja säännöllinen mekanismi. Koska kyllä koen, että se että ollaan siinä mukana, osallistutaan, keskustellaan, haastetaan – vain sillä vaikutetaan tehokkaasti kokonaisuuteen. Ja voidaan olla varmoja kun asiaa lähdetään viemään eteenpäin niin se on sitä ensikäden tietoa eikä tulkintaa siitä, mitä mahdollisesti on tarkoitettu. Että ilman muuta se on... helpottaa työtä tavattoman paljon.”

”Valmiin tiedon saaminen ei ole ongelma, mutta kyllä se helpottaa sitä miten viestintää kannattaa sisäisesti lähteä tekemään, kun kuulee toimialajohdon näkemykset tai ehkä heidän organisaation odotukset tai epäilyt.”

”Se olisi tosi vaikeaa. Sitten se olisi varmaan jonkun power point -setin pohjalta, että tässä tämä on, joka olisi 150 sivua ja kauheasti kaikkia numeroita ja detaljeja, mistä hyvä jos itse ymmärtäisin siitä kielestä mitään. Sieltä sitten sen hakeminen, että mikä tässä muuttuu ja mitkä ovat ne oleelliset viestit, niin kyllä se olisi aika mahdotonta. Hyvää viestintää ei ainakaan tulisi sitä kautta.”

”Kyllä päätöksenteon kannalta, koska viestintä tarvitsee tuekseen sitä, että tehdään toivottavasti oikeita päätöksiä mutta ollaan myös vaikuttamassa niihin päätöksiin. Miten se vaikuttaa viestinnällisesti siihen firmaan. Niin se olisi etäällä. Siinä ei olisi sitä... ei saisi ääntä kuuluviin samalla tavalla. Minulla on kokemusta myös siitä, että ei ole siinä johtoryhmässä, niin kyllä se tuntuu vähän unohtuvan tekemään sitä omaa juttuaan.”

”Kyllä se varmaan vaikuttaisi sillä tavalla, että tieto kulkisi huonommin ja ymmärrys siitä, missä yhtiö menee olisi huonompi. Ja toisaalta viestinnän näkökulman tuominen eri asioihin jäisi luultavasti ohuemmaksi. Mutta ei ehkä voi kategorisoida niinkään, että jos viestintää ei ole johtoryhmässä niin silloin asia ei voi toimia. Koska sittenhän se on hirveän paljon kiinni siitä yksittäisestä henkilöstä, jolle se viestintäihminen raportoi.”

Haastatteluissa ilmeni useaan otteeseen, että viestintäfunktio saattoi saada tietoa liiketoiminnasta myös muutenkin kuin säännöllisesti johtoryhmän kokouksiin osallistumalla. Yksi viestintäjohtajista oli edellisessä työpaikassaan kuulunut johtoryhmään, mutta nykyisessä työpaikassaan ei. Haastateltu ei kokenut asiaa ongelmaksi, sillä haastateltu koki saavansa riittävästi tietoa ja säästävänsä aikaa, kun hänen ei tarvinnut osallistua johtoryhmän tapaamisiin.

”Olin edellisessä työpaikassa, mulla oli oikeus, onni, osallistua johtoryhmätyöhön. Totta kai, olihan se tosi hienoa. Mutta siinä tulee myös se kysymys, että se on ajankäytöllisesti aika iso juttu, se vaatii paljon aikaa. En ole vielä ainakaan kokenut mitään tuollaista, että olisin tietotyhjiössä sen takia, etten ole johtoryhmässä. Katsotaan sitten muuttuuko tilanne jossain vaiheessa. Musta tuntuu tässä vaiheessa, että itse asiassa se menee melkein päinvastoin. Eli

kuulen hirveän monesta asiasta todella varhaisessa vaiheessa ja se on todella hyvä.”

Viestintäjohtajista kaksi koki, ettei johtoryhmään kuuluminen olisi tuonut välttämättä mitään lisäarvoa niin viestinnälle kuin laajemmin yrityksellekään.

”Ei mitenkään. En näe siinä yhtään mitään. Meillä on niin pieni tämä viestinnän... Ja tuota, tämä johtamismalli edesauttaa sitä tiedon kulkua eteenpäin.”

”En sinällään tiedä, että jos olisin mukana keskusteluissa ja kuulisin niissä ihan yksityiskohtaisesti, kun arvioidaan mahdollisesti suunniteltuja yrityskauppoja, niin kuinka paljon siitä on nice to know versus kuinka paljon oikeasti sitten vaikuttaisi siihen mitä me tehdään.”

Selkeä enemmistö viestintäjohtajista koki kuitenkin ykskantaan, että viestinnän läsnäolosta johtoryhmässä ja sen kautta osallistumisesta päätöksentekoon oli hyötyä yritykselle monella tapaa.

”No siinä on juuri se, että alkaako viestintä ennen päätöstä vai onko se päätöksen viestintää. Ja minun mielestäni tämä on se ydinkohta. Että me mietimme aina mitä päätöksemme vaikuttavat yrityksen maineeseen. Tehdään toki päätöksiä, joista tiedämme, että tästä ei kaikki tykkää. Mutta se otetaan huomioon. Työsopimukseni ensimmäinen lause kuuluu muistaakseni niin, että viestintäjohtajan tehtävänä on luoda viestinnän näkemys yhtiön päätöksentekoon. Se on se pointti, joka siis on sinnekin kirjoitettu. Se on aivan olennaista myöskin päätöksenteon jälkeen tulevan viestinnän takia. Koska viestijä, joka ei ymmärrä sitä kaikkea mitä päätöksen taustalla on ollut, ei pysty sitä kertomaan oikein ja ottamaan huomioon erilaisia asioita, jotka viestinnän suorittamiseenkin kuuluu.”

Viestintäfunktion kuuluminen johtoryhmään koettiin siis pääosin edesauttavan yrityksen toimintaa. Vaikka johtoryhmään kuulumattomuudessakin nähtiin hyötyjä, esim. ajansäästön muodossa, oli johtoryhmään kuulumisen tai johtoryhmätyöskentelyyn

ajoittaisesti osallistuminen lähes yksimielisesti viestintätyötä helpottava tekijä. Moni viestintäjohtaja koki, että ilman kontaktia johtoryhmään heidän olisi ollut mahdotonta muodostaa riittävän perusteellista kuvaa yrityksen toiminnasta ja päätöksenteon logiikasta.

4.4 Viestintäjohtaja strategisena toimijana

Tässä luvussa käyn läpi viestintäjohtajien näkemyksiä oman työnsä strategisuudesta. Lisäksi esittelen luvussa haastateltujen kokemuksia viestintätyöstä ja sen strategisesta vaikuttavuudesta. Alalukujen 4.4.1 ja 4.4.2 empiria koostuu pelkästään viestintäjohtajien haastatteluista, koska aiheena oli viestintäjohtajien subjektiiviset kokemukset viestintäjohtajan työstä. Tämän luvun lopussa käyn kuitenkin vielä läpi sekä viestintäjohtajien että toimitusjohtajien mielikuvia siitä, miten viestinnän rooli tulee tulevaisuudessa kehittymään.

4.4.1 Viestintäjohtaja strategisena toimijana

Viestintäjohtajista suurin osa koki olevansa strategisena toimijoita, vaikka perustelut strategiselle toimijuudelle syntyivät monesta eri lähteestä. Moni piti itseään strategisena toimijana siksi, että heillä oli mahdollisuus osallistua yrityksen päätöksentekoon.

”Mielestäni strateginen toimiminen on sitä, että olet mukana päätöksenteossa, siellä korkealla konsernitasolla. Okei, onhan niitä pienempiäkin asioita. Ja sillä lailla näen itseni strategisena toimijana, että minun tehtävä on olla johdon ääni alakertaan, siis henkilöstölle. Viedä sitä heidän sanomaansa eteenpäin organisaatiossa, silloin kun puhutaan sisäisestä viestinnästä.”

”Jos siltä kannalta, että osallistuu päätöksentekoon, niin kyllä. Kyllä koen. Tietysti se, että odotusarvo on sille kova, niin jo sitä kautta. Mutta kyllä koen, että se nähdään tosi tärkeänä. Jos viestintä tehdään hyvin niin sillä on vaikutuksia yrityksen menestykseen.”

Osalle viestintäjohtajia oma työ mieltä strategiseksi sen kautta, että haastateltava koki edistävänsä yrityksen arvoa tai asemaa.

”Kaikesta vaatimattomuudestani huolimatta mun on pakko myöntää, että kyllä [olen strateginen toimija]. Ehkä se ei liity minuun vaan tähän rooliin. Mutta kyllä ilman muuta. Erityisesti siinä sijoittajasuhdepuolella, kun tässä meidän ajattelutavassa se omistaja-arvo on niin keskeinen juttu.”

”Koen, kyllä. Ehkä perusteluina se, että sinä aikana kun olen ollut täällä niin olemme pystyneet tekemään selkeitä muutoksia, nostamaan tiettyjä viestinnällisiä teemoja, nostamaan tiettyjä yrityksen toiminnassa olevia asioita voimakkaammin esille ja tunnistamaan tärkeimmät kohderyhmät. Niinpä on syytä viestiä erityisesti niille kohderyhmille räätälöidyillä viesteillä. Ja pitää ne argumentit mukana siinä muussakin tekemisessä.”

Osa viestintäjohtajista koki, että heidän työssään oli strategisia elementtejä, mutta johtoryhmään kuulumattomuus vaikutti työn strategisuuteen.

”No en ehkä niin strateginen kuin jossain muissa firmoissa, joissa viestintä, markkinointi, monissahan se on sama henkilökin, on siinä johtoryhmätyöskentelyssä. En ihan niin strategisena. Mutta kyllä tässä kuitenkin aika avainpaikalla on ja pystyy vaikuttamaan asioihin tai vähintäänkin on erittäin hyvin kartalla siitä, mitä tapahtuu. Mutta sellaista ei ole, että olisi ihan päivittäin toimitusjohtajan puheita miettimässä, että mitä kannattaisi tänään tuoda ja mitä on markkinoilla tapahtunut, että olisi ihan semmoisena oikeana kätenä niin kuin jossain firmoissa on. Tässäkään ei ole suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa, siinä on yksi väliporras, niin se jo tekee siitä vähän epästrategisemmän.”

Yksi viestintäjohtaja koki, ettei hänellä ollut yrityksessä strategista roolia.

”No jos ajattelen mitä tarkoittaa strateginen toimija, niin se tarkoittaa sitä, että vaikuttaa niihin strategisiin valintoihin, joita yritys tekee. Niin en katsoisi, että... kyllä mulla on sanomista ja koen, että mua jopa arvostetaan yrityksessä ja siinä miten asioita tehdään. Mutta sitten jos mietitään sitä, että minkälaisia

suuntavalintoja yritys tekee, niin en katsoisi, että mulla on niissä merkittävää kautta painavaa roolia.”

Tärkeimpinä työn strategisoijina mainittiin siis joko päätöksentekoon vaikuttaminen, yrityksen arvoon vaikuttaminen tai johdon lähellä työskentely.

4.4.2 Kokemuksia onnistuneesta viestinnästä ja sen vaikutuksista

Haastattelun loppupuolella pyysin viestintäjohtajia kuvailemaan sellaista hetkeä työssään, jolloin he olivat kokeneet tehneensä erityisen hyvää ja mahdollisesti strategista viestintätyötä. Viestintäjohtajilta kysyttiin myös, mitä he kokivat tuolloin saavuttaneensa. Hyvin monelle johtajalle tuli mieleen hetki, jolloin työntekoon oli liittynyt jokin isompi ponnistus.

”Nämä ovat semmoisia tilanteita, että jotain isompaa tapahtuu ja olet porukkasii kanssa suunnitellut sitä juttua jonkun aikaa, riippuu vähän miten kauan on voitu suunnitella etukäteen että miten se tehdään, millainen tiedotustilaisuus on ja mitä videota tai webcastingia lähtee ja millaista tiedotetta ja muuta. Sitten kun se alkaa purkautua niin näet, että hei tämä menee hyvin ja pörssiturssikin reagoi mukavasti, niin se on kieltämättä sellainen flow-filinki. Tuntuu, että kaikki olisi mahdollista. Sitten vielä jos ajattelee mitä siinä tapahtuu muuten, niin minähän kävelen tässä edes takaisin kuuloke korvallani ja puhun eri ihmisten kanssa ja jos se yleinenkin fiilis on sellainen, että tämä oli hieno homma, että tämä menee juuri siihen suuntaan mitä me ollaan kuviteltu. Kyllä siinä päivä menee äkkiä.”

”Sellainen tunnetila syntyy kun on konsernijohtajan kanssa tuolla esimerkiksi Lontoossa tapaamassa kansainvälistä talousmediaa taikka sijoittajia. Siinä hetkessä kun tietää, että nämä asiat on mietitty ja funtsittu, ja meiltä löytyy selkeä mielenkiintoinen viestiarsenaali. Ja sitten me ollaan joitakin asioita vielä erikseen prepatu ja valmisteltu ja meillä on senkaltaista sisältöä, josta voidaan rakentaa jotain, joka kiinnostaa suurta yleisöä.”

Yhdelle viestintäjohtajalle onnistumisen kokemuksia syntyi silloin, kun hän oli tunnistanut mahdollisesti tulevaisuudessa relevantiksi nousevan tekijän ja valmistautunut tuohon tilanteeseen ennakoon.

”Kyllä mä sanoisin, että nautin kaikkein eniten sellaisista yllättävistä tilanteista. Kun tulee joku juttu, usein se tulee ulkopuolelta, johon pitää reagoida nopeasti. Ei välttämättä kriisi, mutta joku yllättävä juttu. Sitten jos se on vielä sen tyyppinen asia, joka on ollut vähän jo mielessä, että tästä voi tulla joku juttu niin että siihen on pystynyt vähän valmistautumaan. Tällaisia tilanteita on ollut tosi paljon, joista on oppinut sen, että aina kun tulee vähänkin semmoinen stomach feeling, että tämä voisi olla sellainen asia, josta nousee joku haloo, niin saman tien pitää käynnistää se valmistautuminen. Lähteä selvittämään sitä asiaa ja miettiä vähän Q&A:ta. Sitten kun se iskee päälle ja olet valmistautunut siihen hyvin, niin se on aika kiva tunne.”

Monen viestintäjohtajan mielestä hyvin tehdyllä viestintätyöllä autettiin yritystä pärjäämään.

”Silloin olen edistänyt yrityksen (nimi poistettu) tulevaisuutta ja niitä asiakassuhteita. Olen viime kädessä saanut sitoutettua asiakkaita meihin. Vahvistanut mielikuvaa yrityksestä (nimi poistettu). Koska viime kädessähän kaiken tavoitteena on myynnin aikaansaaminen.”

”Kiteyttämään sitä mistä tässä yrityksessä on oikeasti kyse. Ja se on ehkä se mitä koen, että se on mun kaikkein tärkein... pystyä löytämään, että tämä on se yrityksen (nimi poistettu) ydin ja tämä on se mikä meidän pitää pystyä välittämään koko meidän henkilöstölle ja kaikille keskeisille ulkoisille sidosryhmille.”

Viestintäjohtajien työssä onnistumisen kokemuksia syntyi niin mittavien ponnisteluiden, onnistuneiden riskiarviointien kuin yrityksen pärjäämisen edistämisenkin kautta. Onnistumisen kokemuksia muistui useimmille haastatelluille mieleen helposti, mutta toisaalta aihe ei selkeästikään herättänyt kovin paljon keskustelua. Osasyynä tähän saattoi olla, että kysymys oli haastattelun viimeisiä.

4.4.3 Viestinnän tulevaisuus

Viestinnän roolin koettiin kehittyvän tulevaisuudessa nykyistä huomattavampaan rooliin niin haastateltujen omissa yrityksissä kuin laajemminkin yritysmaailmassa. Jokaisen haastatellun mielestä viestinnän rooli tulee kasvamaan. Moni vastaajista näki viestinnän kehittyvän ulos tukifunktion roolista joko johtamisen välineeksi tai organisaation sparraajaksi.

”Kyllä näen, että viestinnästä tulee entistä enemmän se johtamisen väline. Ettei se ole vaan tällainen tukifunktio. Uskon vahvasti, että siihen suuntaan ollaan menossa.”

”Meillä selvästi näkee, että viestinnästä on tulossa tällainen neuvonantaja organisaatiolle.”

”Luulen, että viestinnän ammattilaisille on kyllä jatkossakin enemmän kysyntää. Miksi ei nouse sitten johtoryhmiin, että onko välttämätöntä olla johtoryhmässä? Minun mielestäni se on tosi tärkeää, se on kyllä se paikka. Tosin pitää olla sitä substanssiosaamista muutenkin. Se on tärkeä jo pelkästään siinä, että viestintä ei unohtuisi. Tietysti se ehkä voi riittää, että toimitusjohtajalle raportoi, mutta kyllä kuitenkin koen, että viestinnän pitäisi olla johtoryhmätasolla. Vaikka se olisi jonkun toisen yhdistelmävastuu mutta jotenkin, että se ei ole ihan irrallinen osa sitä yritystä.”

Viestinnän nähtiin myös siirtyvän yhä enenevässä määrin kaikkien työntekijöiden vastuulle verrattuna aiempaan tilanteeseen, jossa viestintä vastasi yksin yrityksen viestinnästä.

”Veikkaan, että jatkossa viestintäosaston, että siellä nyt on ne neljä henkilöä ja siellähän ne hommat hoidetaan, niin kyllä ne raja-aidat hämärtyy. Viestintää siirretään organisaatiossa paljon laajemmalle ja viestinnän tekijöitä on vaan enemmän. Sellainen vanhanajan OTO-tiedottajatermi jää pois ja totta kai jossain ollaan vetovastuussa ja asiantuntijoita mutta se päivittäinen viestintä siirtyy koko organisaation läpi.”

Osa haastatelluista näki viestinnän roolin muuttuvan merkittäväksi yrityksen arvon muodostajaksi ja vaalijaksi.

”Sinne arvon tuottamiseen. Kyllähän viestinnän tehtävä on entistä enemmän tuntea ne sidosryhmät, keille sitä viestiä halutaan välittää ja millaista tietoa ne olettaa saavansa ja toisaalta ennakoita niitä tulevia tiedontarpeita niin, että pystytään itse asiassa tarjoamaan tietoa vähän etupainotteisesti. Ja toinen mikä varmana edelleenkin korostuu, on maineen hallinta. Että seuraat trendejä, seuraat yrityksen strategiaa ja mietit mitkä ovat ne keskustelut missä halutaan olla mukana. Eikä lähdetä mukaan kaikkiin keskusteluihin. Eli vähän sellainen sisäinen portinvartijan rooli. Kun tietoa on niin paljon niin entistä tarkemmin pitää määritellä missä keskusteluissa yritys on mukana, mitkä on ne asiat mihin halutaan ottaa kantaa. Ja sitten otetaan niihin tosi perustellusti kantaa, nykyisinhän pelkällä retoriikalla ei pärjää. Kyllä aika massiivista taustatyötä tarvitaan jos halutaan lähteä, sanotaan vaikka valtakunnalliseen, keskusteluun mukaan.”

”Kyllä uskon vahvasti, että se tulee kasvamaan. Näen hirveästi etenkin sisäisen viestinnän puolella käyttämätöntä potentiaalia. Olen tehnyt viestintää organisaatioissa, joissa kohtuullisen hyvin ymmärretään se, mitä viestinnällä voi tehdä mutta silti olen sitä mieltä, että ollaan hyvin kaukana sieltä potentiaalista mitä voidaan saavuttaa. Ja tiedän, että tässä maassa on hyvin paljon organisaatioita, jotka ei ole edes näin pitkällä. Eli se vaan kestää ehkä aikansa. Ja se on aika jännä, että olen muutaman aika korkealla tasolla olevan henkilön nähnyt muuttavan näkemyksensä aika päinvastaiseksi. Valitettavasti se yleensä menee jonkunlaisen kriisin kautta. Täytyy tapahtua jotain aika dramaattista ennen kuin tällainen couldn't care less -viestintähenkilö muuttuu sellaiseksi, että hei, tämä onkin tosi tärkeä juttu. Mutta olen nähnyt pari kertaa sen tapahtuvan. On varmasti sellaisia paljonkin, jotka eivät koskaan muutu ja sitten on sellaisia, jotka ovat tietyllä tavalla aina olleet viestintämyönteisiä. Mutta sitten on paljon niitä, jotka ovat siinä välissä. Ja kyllä näen sen omana tehtävänä ja kaikkien viestintäihmisten tehtävänä käännäyttää yksi kerrallaan näitä välissä olevia. Välillä se on vaikeaa, välillä se on helppoa, mutta aina se vaatii työtä.”

Sosiaalinen media ja sen tuomat uudet mahdollisuudet sekä haasteet tulivat esiin useassa haastattelussa. Sosiaalisen median mahdollinen merkittävyys tiedostettiin, mutta vielä oli epäselvää miten tuota merkittävyyttä voitaisiin hyödyntää yritystoiminnassa.

”Nyt tietysti ihan uusi tilanne on sosiaalinen media, se muuttaa kaikki asiat kun mietitään perinteisen viestinnän tehtäviä ja rooleja siinä. Sitähän ei varmaankaan kukaan vielä tiedä. Mutta se on se mitä varmasti kaikissa taloissa tällä hetkellä pohditaan, että miten perinteinen viestintä muuttuu, kun sosiaalinen media valtaa alaa.”

”Siitä tulee hirveän paljon haastavampaa, koska viestinnän tavat muuttuvat. Ja jos siitä, että viestintä tulee jatkossa olemaan paljon enemmän ihmisten omaehtoista viestintää eikä organisoitua viestintää niin miten pidetään huolta, että korporaatiotason viestintä pystyykin yhtäkkiä muuttumaan sellaiseksi, jota ihmiset harrastavat käyttämällä sosiaalista mediaa, käyttämällä muuta uutta tapaa viestiä. Se asettaa haasteita viestinnälle.” TJ

Kaikki viestintäjohtajat ja toimitusjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että maailma on muuttunut erilaiseksi, ja tuo muutos on tehnyt viestinnästä tärkeämpää. Vaikka toimitusjohtajat kappaleessa 4.1 kuvaillun mukaisesti kokivat ykskantaan, ettei viestinnällä ollut vaikutusta liiketoimintastrategiaan, olivat kaikki toimitusjohtajat kuitenkin sitä mieltä, että viestinnästä on tulevaisuudessa tulossa tärkeämpi osa yritystoimintaa.

”Arvomaailma muuttuu aika merkittävästi. Siitä on nähty jo merkkejä aika paljon miten nuoriso ajattelee. Ainahan se näin on ollutkin, mutta tässä on luultavasti isompi breikki tulossa, koska tämä maailma on muuttunut niin avoimeksi ja dynaamiseksi, mikä sitten pakostakin muuttaa tätä sisäistä tekemistä ja toimintaa. Siellä varmaan viestinnällä on suurimpia haasteita, että miten saada sitä toisaalta olennaista ja tärkeää viestiä tämmöiseen ympäristöön ja kulttuuriin, joka muuttuu koko ajan.” TJ

”Olisin hyvin yllättynyt jos viestintä ei kävisi läpi samanlaista muodonmuutosta, jossa siitä tulee osa pysyväistä johtoryhmäkokoonpanoa. Mikä vaan kertoo siitä, että yhä enemmän ja enemmän yritykset painivat tämän jatkuvan muutoksen välttämättömyyden kanssa. Ja samaan hengenvetoon nämä megatrendit, joista alussa puhuin, niin jatkavat juoksuaan. Pääomamarkkinoiden merkitys kasvaa entisestään ja sitten tämä johtamisen kulttuuri. Ei ole enää sellaista, että saat natsat ylhäältä ja sitten menet ja järjestät sulkeiset tuossa pihalla. Vaan enemmänkin se on sellaista alhaalta päin tulevaa. Että we want to be lead by him tai her tai this organisation. Jotta tällainen koheesio syntyy, niin se vaatii viestinnältä enemmän ja vaatii jokapäiväiseltä kommunikaatiolta enemmän.” TJ

Viestinnän roolin nähtiin muuttuvan nykyistä merkittävämmäksi tulevaisuudessa niin viestintäjohtajien kuin toimitusjohtajienkin parissa. Monen viestintäjohtajan mielestä viestinnän rooli tulisi kehittymään johtamisen välineeksi tai ylipäänsä koko organisaation sparraajaksi. Viestinnän vastuun nähtiin myös siirtyvän yhä enenevässä määrin kaikkien työntekijöiden vastuulle. Kolmas selkeästi erottuva vastaustyyppi liittyi viestinnän rooliin yrityksen arvon kasvattajana, joko yrityksen maineen kehittämisen ja vaalimisen kautta tai yrityksen aineettoman arvon kasvattamisen kautta. Aineettoman arvon kasvattamiseen liitettiin maineen ja brändien hoitamisen lisäksi myös HR-johtamisen elementtejä, jolloin viestinnällä nähtiin olevan yhä enenevässä määrin myös tärkeä rooli yrityksen henkilöstön sitoutumisen, motivoinnin ja ammattitaidon kasvattamisessa.

Vaikka edellä esittelemieni kahdenkymmenen haastattelun välillä löytyi runsaasti eroja siinä, miten viestinnän strateginen rooli miellettiin, löytyi haastattelun lopussa – viestinnän tulevaisuuden roolista puhuttaessa – harvinaisen yhtenäisen sävel. Jokainen haastatelluista koki, että viestinnän rooli tulee erinäisistä syistä johtuen kasvamaan, sekä heidän omissa yrityksissään että myös laajemmin yritysmaailmassa. On vaikea arvioida millainen vaikutus tähän yhtenäiseen mielikuvaan oli sillä, että edeltävät puoli – kaksi tuntia oli juuri keskusteltu perusteellisesti viestinnän strategisuudesta. Yhtä kaikki, on mielenkiintoista, että viestinnän tulevaisuuden äärellä viestintäjohtajat ja toimitusjohtajat olivat hyvin samoilla linjoilla.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradun tavoitteena oli tutkia viestinnän strategista roolia suomalaisissa yrityksissä. Aiemman tutkimuksen valossa viestintä on yhä enenevässä määrin strateginen toiminto, jolla voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen. Tästä huolimatta viestintä ei usein omaa strategista asemaa tai roolia yrityksissä.

Tutkin aihetta seitsemässätoista Talouselämä 500 -listauksen yrityksessä, haastatellen kuuttatoista viestintäjohtajaa ja neljää toimitusjohtajaa. Haastatteluaineiston analyysin tuloksena viestinnän rooli hahmottui osin strategisena, mutta painottuen voimakkaasti strategian jalkauttamiseen, ei niinkään strategian suunnitteluvaiheeseen. Viestinnän rooliin nähtiin kuitenkin täysin yksimielisesti muuttuvan tulevaisuudessa strategiseksi.

Tutkimuskysymystäni ”Miten viestintä nivoutuu strategiatyöhön?” lähestyin seuraavan neljän alakysymyksen avulla:

1. Miten viestintä vaikuttaa liiketoimintastrategiaprosessiin?
2. Miten viestintästrategiaa tehdään ja miten viestinnän mittaamisen problematiikka vaikuttaa viestinnän asemaan organisaatiossa?
3. Millainen viestintä on strategista viestintää?
4. Onko viestintäjohtaja strateginen toimija?

Seuraavaksi vastaan tutkimuskysymykseeni teemojen mukaisessa järjestyksessä, empiriaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta tulkiten.

1. Miten viestintä vaikuttaa liiketoimintastrategiaprosessiin?

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä viestintäfunktio vaikutti yritysten liiketoimintastrategiaan suunnitteluvaiheessa vain vähän – viestinnän kontribuutiot liiketoimintastrategialle liittyivät voimakkaimmin suunnittelun jälkeisiin vaiheisiin. Viestinnän rooli liittyi siis liiketoimintastrategian jalkauttamiseen, ei niinkään liiketoimintastrategian substanssiin ja sisällön luomiseen. Toisaalta sellaisia yksittäisiä

tapauksia ilmeni muutamia, joissa viestintäjohtaja kertoi, että jonkin strategisen painotuksen sisältöä oli muutettu jo suunnitteluvaiheessa viestinnällisistä syistä. Tällöin strategiaa oli muokattu sellaiseksi, että voitiin helpommin kuvitella sidosryhmien hyväksyvän sen.

Empiriassani tuli useaan otteeseen esiin strategiatyön mystifiointia. Strategiasuunnitteluun osallistumista legitimoitiin niin viestintäjohtajien kuin toimitusjohtajienkin parissa ”liiketoiminnan substanssiosaamisella” sekä ”toimialatuntemuksella”. Ilman näitä spesifejä taitoja strategiasuunnitteluun ei ollut järkevää osallistua. Vaikka monet viestintäjohtajat itsekin pitivät liiketoimintastanssin puuttumisen takia itseään kykenemättöminä osallistumaan strategiasuunnitteluun, ilmeni myös vastadiskurssi, jossa johtoryhmän salaista, suljettujen ovien takana tapahtuvaa strategiatyötä kuvailtiin kyynisellä tavalla. Tässä vastadiskurssissa viestintäjohtajat kuvasivat työtään vaikeaksi juuri sen takia, että he eivät saaneet osallistua strategiasuunnitteluun. Nämä haastatellut kokivat, että oli lapsellista odottaa viestintäfunktion tiivistävän satojen sivujen mittaisia strategioita kahteen lauseeseen silloin kun heillä ei ollut tietoa strategian taustalla vaikuttavasta logiikasta.

Poikkeuksena empiriasta nousi eräs viestintäjohtaja, joka legitimoiti oman johtoryhmäpaikkansa ja liiketoimintastrategiasuunnitteluun osallistumisen pelkästään viestinnällisellä osaamisellaan. Tässä ”itsensä toteuttamisen” diskurssissa toteutui Mantereen ja Vaaran (2008) tunnistama elementti, jonka mukaan strategiaprosessissa on kyse organisationaalisten aktiviteettien merkitysten löytämisestä.

2. Miten viestintästrategiaa tehdään ja miten viestinnän mittaamisen problematiikka vaikuttaa viestinnän asemaan organisaatiossa?

Viestintäfunktion rooli oli useimpien yritysten strategiaprosessissa toimia strategian jalkauttajana. Tästä syystä viestintäfunktion varsinainen strategiatyö myös alkoi useimmissa yrityksissä liiketoimintastrategian tekemisen jälkeen. Vaikka viestintästrategiat työstettiin itsenäisesti ja viestintäfunktiot vaikuttivat omaavan runsaasti autonomiaa suunnitteluvaiheessa, hyväksyttiin jokaisessa yrityksessä viestintästrategia johtoryhmässä ja joskus myös hallituksessa.

Vaikka haastatteluissa ei noussutkaan esiin varsinaista ”kurinpitoa” tai tilanteita, joissa ylin johto olisi puuttunut viestintäfunktion omaan strategiatyöhön, liittyä tämänkaltaiseen järjestelyyn kuitenkin kurinpidollisen diskurssin (Mantere & Vaara, 2008) elementtejä; strategiatyöhön pystyttiin joissain organisaatioissa osallistumaan ainoastaan ylimmän johdon määrittelemillä tavoilla ja johtoon suhtauduttiin päästrategieina. Organisaation muu työ seurasi vasta johdon varsinaisen strategiatyön jälkeen. Empiriasta nousi kuitenkin selvästi esiin, että viestintäjohtajat ja toimitusjohtajat suhtautuvat liiketoimintastrategiaan yrityksen toiminnan tärkeimpänä määrittäjänä. Liiketoimintastrategiaan pidettiin luonnollisena ja itsestään selvänä ilmiönä, joka määrittää yrityksen toiminnan ja jota yritystoiminnan muut toiminnot tukevat. Strategia asettautui yritysten sisäisessä kontekstissa muiden toimintojen yläpuolelle.

Kaikissa yrityksissä viestintäfunktiolla ei ollut viestintästrategiaa, ja joissain yrityksissä viestinnän strategiaa kutsuttiin viestintäsuunnitelmaksi. Mahdollisia syitä sille miksi niin moni haastateltava teki eroa puheessaan sanojen ’strategia’ ja ’suunnitelma’ välille, on monia. Strategiasanaan liittyy voimakkaita konnotaatiota, mistä johtuen strategiasanan käyttöä pyritään ajoittain välttämään tai sen käyttö varataan vain tiettyjen henkilöiden tai yksiköiden käyttöön. Toisaalta suunnitelmasanan käytöllä strategiasanan asemesta voidaan nähdä myös vastadiskurssimaisia piirteitä; osa haastatelluista neutralisoi suunnitelmasanalla viestintästrategiaa, tehden siitä lähestyttävämmän ja käytännönläheisemmän. Tällöin diskurssissa oli konkretisoimisen piirteitä (Mantere & Vaara, 2008); strategiatyö nähtiin liittyvän luontevana osana jokapäiväiseen organisaation päätöksentekoon, ei mysteerisenä pienen sisäpiirin toimintana.

Viestinnän kvantifioitavuus-aiheen kohdalla empiria tukee hyvin aiempaa kirjallisuutta, jossa viestinnän mittaamisen haasteet nähdään osasyiksi viestinnän epästrategisuudelle. Empiriassa korostuivat näkemykset, joissa viestintä nähtiin laadullisena toimintona määrällisessä kontekstissa. Yrityskontekstin teknistä ja numeerista luonnetta korostettiin ja tuossa teknisrationaalisessa ympäristössä viestintä ei pystynyt aina kommunikoimaan toiminnastaan numeerisesti. Sitä pidettiin viestinnän uskottavuutta heikentävänä tekijänä ja sen koettiin vaikeuttavan riittävien resurssien saamista.

Kvantifioitavuus-aiheen kohdalla empiria tukee myös Mantereen ja Vaaran (2008) teknologisointi-diskurssin löydöksiä, joiden mukaan työn tulosten mittaaminen koettiin viestinnän työtä ja sen resursseja rajoittavana tekijänä. Raamit, joiden avulla viestinnän olisi pitänyt pystyä perustelemaan olemassaoloon ja saamiaan resursseja, olivat suurelta osin väärät. Koska johdon koettiin haluavan numeerista dataa viestinnän onnistumisesta, oli viestinnällä myös tarve tuottaa numeerista dataa vaikka suurin osa viestintäjohtajista piti numeerista mittaamista viestinnän kohdalla hyödyttömänä.

Toisaalta kukaan tutkimukseen osallistuneista toimitusjohtajista ei problematisoinut viestinnän mitattavuutta. Tässä kohtaa empiria ei tue aiempaa tutkimusta (kts. esim. Dophin & Fan, 2000; Bütschi & Steyn, 2006).

3. Millainen viestintä on strategista viestintää?

Aiemman tutkimuksen valossa viestintätyön strategisoituminen liittyy globaalin talouden kehityksen mukanaan tuomiin ilmiöihin, joiden myötä myös viestintään liittyvät toiminnot kuten maine, yritysvastuuseen liittyvät odotukset sekä aineettoman omaisuuden merkitys yrityksen arvonnalle, ovat saaneet enemmän painoarvoa (kts. esim. Tienari & Meriläinen, 2009; Balmer & Grey, 2000; Chareonsuk & Chansangavej, 2010). Empiria tukee osin aiempaa kirjallisuutta; osa viestintäjohtajista ja toimitusjohtajista liitti viestinnän strategisuuden juuri edellä mainittuihin ilmiöihin ja perusteli viestinnän strategisuutta yrityksen maineen ja arvostuksen kasvattamisen kautta.

Viestintätyön strategisuus linkittyi kuitenkin myös voimakkaasti liiketoimintastrategian toteuttamiseen. Liiketoimintastrategia nousi tässäkin kontekstissa usein tärkeimmäksi yrityksen toiminnan määrittäjäksi ja viestinnän tehtäväksi jäi tukea strategiaa. Viestinnän strategisuus oli siis liiketoimintastrategialle alisteista, ei varsinaisesti arvokasta itsessään.

Tämä kahtiajako oli läsnä sekä viestintäjohtajien että toimitusjohtajien keskuudessa.

Aulan ja Mantereen (2011, 49–50) tyypittelemät kaksi strategiaviestinnän lajia näkyivät empiriassa; strategisena viestintänä pidettiin erityisesti strategian tehokkaaseen

jalkauttamiseen valjastettua viestintää. Muutamia poikkeavia mainintoja kuitenkin ilmeni, joissa strategiseksi viestinnäksi miellettiin vuorovaikutteinen viestintä. Tällöin viestintä koki tehtäväkseen edesauttaa yrityksen sisällä käytävää dialogia sekä yrityksen ja ulkoisten sidosryhmien välistä dialogia.

Strategiadiskurssin kriittinen tarkastelu on nostanut esiin useita strategian implementointia ja strategiatyöhön osallistumista haittaavia tekijöitä (kts. esim. Knights & Morgan, 1991; Mantere & Vaara, 2008; Pälli ym., 2009; Samra-Fredericks, 2003). Tutkimukseni aineisto tukee hyvin aiempaa kirjallisuutta. Empiriasta ilmenee, että strategian ja strategiatyön mystifiointi tunnistetaan laajasti sekä viestintäjohtajien että toimitusjohtajien parissa. Strategiadiskurssin kehystäminen kriittisesti muutti selkeästi keskustelun sävyä useassa haastattelussa; osassa haastatteluita se kirvoitti myös kyynisyyttä johdon roolia kohtaan, joko omasta lähtökohdasta käsin tai henkilöstön asemaan samaistuen.

4. Onko viestintäjohtaja strateginen toimija?

Viestintäjohtajista suurin osa koki olevansa strategisia toimijoita ja vaikuttavansa yrityksen pärjäämiseen. Empiriasta nousee esille viestintäjohtajien kokemukset, joissa he kokivat vaikuttaneensa yrityksen maineeseen, arvoon tai yleisesti yrityksen toimintaan positiivisella tavalla. Omaa strategista toimijuutta legitimoitiin neljännen teeman kohdalla hyvin samaan tapaan kuin kolmannessakin teemassa; viestintäjohtajan strateginen toimijuus rakentui joko yrityksen aineettoman arvon kasvattamisen kautta tai liiketoiminnan substanssiosaamisen kautta. Vastaukset eivät muuttuneet kolmannen ja neljännen teeman välillä juurikaan, vaikka aiheen kehystys oli neljännen teeman kohdalla selkeästi subjektiivinen.

Näkemykset viestinnän tulevaisuudesta olivat aineistossa erityisen yhteneväisiä kummassakin haastatteluryhmässä. Empiria tukee hyvin aiemman kirjallisuuden esiin nostamia ilmiötä, jotka vaikuttavat viestinnän strategisoitumiseen (kts. esim. Tienari & Meriläinen, 2009, 13–75; Aula & Mantere, 2011, 43–; Chareonsuk & Chansa-ngavej, 2010, 1094). Nämä ilmiöt mainittiin myös empiriassa ja niiden vaikutus nähtiin hyvin samankaltaisena kuin aiemmassakin kirjallisuudessa. Muutos oli kuitenkin tapahtumassa pikkuhiljaa ja vasta tulevaisuudessa, eikä ilmiöiden nähty vaikuttavan

kriittisellä tavalla vielä nykyhetkessä. Eräs viestintäjohtaja kuvasi tilannetta niin, että viestinnän asema muuttuu vasta pakon edessä; viestinnän rooli muuttuu silloin kun yritys on jo kriisissä ja saa viestinnältä huomattavaa apua kriisistä pois pääsemisessä.

Tutkimukseni perusteella viestinnän rooli tutkituissa yrityksissä oli siis pääasiallisesti auttaa yritystä strategian jalkauttamisessa. Vaihtoehtoisia rooleja viestinnälle kuitenkin kuvattiin; viestinnällä nähtiin olevan rooli aineettoman omaisuuden kasvattajana sekä yrityksen maineen vaalijana. Tulevaisuudessa viestinnän roolin nähtiin hyvin yksimielisesti kehittyvän strategiseksi, erityisesti niin että tuo rooli tulee kasvamaan strategiasuunnittelussa.

Tutkimukseni löydösten valossa viestinnän strategiset mahdollisuudet jäävät pitkälti hyödyntämättä, sillä viestinnän rooli nähdään johdon työstämän valmiin strategian toteuttajana. Osa aineistosta kuitenkin tukee aiempaa kirjallisuutta siltä osin, että viestintä tulee tulevaisuudessa kehittymään strategiseksi. Tämän tutkimuksen ehkä arvokkain anti onkin siinä, että se nostaa esille ja tekee näkyväksi joitakin viestintään ja strategiatyöhön liittyviä olettamuksia, jotka heikentävät viestinnän mahdollisuuksia osallistua strategiatyöhön.

LÄHTEET

Aula, P. & Mantere, S. (2011) Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E., 43–51. WSOYpro: Helsinki.

Balmer, John M. T. & Gray, Edmund R. (2000) Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 32, No: 7, 256–261.

Bütschi, G. & Steyn, B. (2006) Theory on Strategic Communication Management Is the Key to Unlocking the Boardroom. *Journal of Communication Management*. Vol: 10, N:o 1, 106–109.

Chareonsuk, C. & Chansa-ngavel, C. (2010) Intangible asset management framework: an empirical evidence. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 119, N:o 7, 1094–1112.

Communicaa-uutisia: Vain joka viides viestintäjohtaja istuu johtoryhmässä 3.1.2011. <http://www.communicaa.fi/index.php/fi/uutisia/63-jokaviidesviestintaajohtajajohtoryhmassa.html>, 7.4.2012.

Contractor, Farok J. (2000) Valuing Corporate Knowledge and Intangible Assets: Some General Principles. *Knowledge and Process Management*. Vol: 7, N:o 4, 242–255.

Cornelissen, J. (2008) *Corporate Communication – A guide to theory and practice*. 2nd Edition. Sage: London.

Dolphin, R. & Fan, Y. (2000) Is Corporate Communications a Strategic Function? *Management Decision*, Vol. 38, N:o 1/2, 99–106.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Jyväskylä.

Golsorkhi, D. & Rouleau, L. & Seidl, D. & Vaara, E. (2010) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press: Cambridge.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Hämeenlinna.

Huhtinen, A-M. & Mantere, S. (2011) ”Ken kuritta kasvaa...” Mitä siviilit voivat oppia sotilasorganisaatioista? Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E., 115–126. WSOYpro: Helsinki.

Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as practice. An activity-based approach*. Sage Publication: London.

- Juholin, E. (2004) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Inforviestintä: Hämeenlinna.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991) Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*. Vol: 12, N:o 2, 251–273.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Laine, P-M. & Vaara, E. (2007) Struggling Over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group. *Human Relations*. Vol: 60(1). 29–58.
- Mantere, S. (2005) Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity. *Strategic Organization*. Vol: 3(2). 157–184.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008) On the Problem of participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*. Vol: 19, No: 2, 341–358.
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009) *Strategy Safari - The complete guide through the wilds of strategic management*. 2nd edition. Prentice Hall.
- Mustonen, M. (2009) *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. A-353. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Pälli, P. & Vaara, E. & Sorsa, V. (2009) Strategy as Text and Discursive Practice: a Genre-based Approach to Strategizing in City Administration. *Discourse & Communication*. Vol: 3(3), 303–318.
- Samra-Fredericks, D. (2003) Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*. Vol: 40:1. 141–174.
- Snow, D. A. (1999) PSA Presidential Address: The value of sociology. *Sociological Perspectives*. Vol: 42, N:o 1, 1–22.
- Stake, R.E. (2005). Qualitative Case Studies. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, toim. Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (3rd edition), 443–466. Thousand Oaks: Sage.
- Suominen, K. (2011) Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E., 17–28. WSOYpro: Helsinki.
- Tienari, J. & Mantere, S. (2011) Kilauta konsultille! Strategiatyön ulkopuoliset neuvonantajat. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E., 166–178. WSOYpro: Helsinki.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro: Helsinki.
- Välikangas, L. & Vaara, E. (2011) Mikä strategiakeskustelussa pelottaa? Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E., 105–114. WSOYpro: Helsinki.

Welch, M. & Jackson, Paul R. (2007) Rethining Internal Communication: a Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 12, N:o 2, 177–198.

Whittington, R. (2007) Strategy practice. *Organization Studies*. Vol: 28, N:o 10, 1575–1586.

Wuolanne, N. (2010) *CEO Perceptions of the Strategic Importance of Communication*. Master's thesis. Aalto School of Economics: Helsinki.

Åberg, L. (2000) *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä: Helsinki.

LIITE 1: GRADU-HAASTATTELUKUTSU

Hei,

Olen johtamisen maisteriopiskelija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta ja teen pro gradu -tutkielmaani viestinnän strategisesta roolista yrityksissä. Tutkielma on tilaustyö helsinkiläiselle Ellun Kanat -konsulttitoimistolle.

Viestintä on kriittinen osa strategiatyötä, mutta se miten viestintä todella vaikuttaa strategian tekemiseen, kaipaa lisätutkimusta. Pro graduni on laaja katsaus Suomen menestyneimpien yritysten strategiatyöhön sekä erityisesti siihen, miten viestintä nivoutuu strategian tekemisen monimutkaiseen ja -syiseen maailmaan.

Haastattelutulosten pohjalta tulen lisäksi toteuttamaan toukokuussa 2011 kattavan kvantitatiivisen tutkimuksen Talouselämä 500 -listan yrityksissä.

Haluaisin päästä haastattelemaan teitä, sillä uskon, että x arvostettuna työnantajana sekä toimialansa aktiivisena kehittäjänä antaisi arvokasta tietoa tutkielmaani.

Yritysten nimiä ei mainita pro gradussa ja kaikki antamianne tietoja käsitellään anonyymisti. Halutessanne saatte kopion tutkimusraportista itsellenne.

Löytyisikö teiltä vajaa tunti aikaa maaliskuussa haastatteluun?

Ystävällisin terveisin,

Päivi Surakka

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Johtamisen KTM-ohjelma

p. xxx-xxxxxxx

xxx@aalto.fi

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELU

Taustoittavat kysymykset

Toimiala ja yhtiömuoto?

Ikä?

Koulutus?

Työvuodet viestinnässä / kyseisessä yrityksessä?

Miksi haluat työskennellä viestinnän parissa / viestintäjohtajana?

Onko viestintä tärkeää?

Teema 1: Liiketoimintastrategiaprosessi

- Millainen on yrityksenne strategiaprosessi?
 - ketkä osallistuvat strategian suunnitteluun?
 - kuinka usein strategiaa muokataan ja tarkistetaan?
 - miten osallistut viestinnän edustajana strategiaprosessiin?
- Miten viestintäfunktio vaikuttaa, jos vaikuttaa, yrityksen strategiaan?

Teema 2: Viestintästrategia ja vaikuttavuus

- Millainen on yrityksenne viestintästrategiaprosessi?
 - ketkä osallistuvat viestintästrategian suunnitteluun?
 - kuinka usein viestintästrategiaa muokataan ja tarkistetaan?
 - miten viestinnän resursseista päätetään?
- Miten viestinnän tavoitteet määritellään ja ketkä määrittelevät?
- Kuinka tavoitteiden saavuttamista mitataan?
- Onko viestinnän vaikuttavuus kvantifioitavissa ja tuleeko sen olla kvantifioitavissa?
Miten muuten viestinnän vaikuttavuudesta voidaan kertoa kuin numeerisesti?

Teema 3: Strateginen viestintä

- Millainen viestintätyö on mielestäsi strategista työtä?
- Miten strategia muuttuu viestinnällisiksi teoiksi? Onko strategia helppo muuttaa teoiksi?
- Miten näet strategiadiskurssin (strategiapuhe, strategiatermit) viestinnällisestä näkökulmasta?
- Minkälaisia käytäntöjä liittyy strategian kommunikointiin? Toimivatko ne?
- Miten johtoryhmään kuuluminen / kuulumattomuus vaikuttaa strategiaviestintään?

Teema 4: Viestintäjohtaja strategisena toimijana

- Koetko olevasi strateginen toimija yrityksessä?
 - milloin koet tekeväsi strategista työtä?
 - mikä estää/edistää strategisen työn tekemistä?
 - onko viestinnällä tarpeellinen määrä resursseja käytössään, jotta se pystyy edesauttamaan strategian toteutumista?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet/esteet viestinnän toteuttamiselle?
- Palauta mieleesi sellainen hetki, jolloin tunsit itsesi erityisen innostuneeksi ja osaavaksi omassa työssäsi.
 - millaista viestintätyön tekeminen silloin oli?
 - miltä kokemus tuntui? Mitä koit saavuttaneesi?
 - ovatko tällaiset hetket tyypillisiä/harvinaisia työssäsi?

- Miten näet viestinnän roolin kehittyvän tulevaisuudessa yrityksessäsi/yleisesti yritysmaailmassa?
 - paineet/muutosvoimat?
 - ajatko itse jonkinlaista muutosta?
 - onko sinulla joitain henkilökohtaisia tavoitteita?
- Pidätkö strategiaa ylipäänsä tärkeänä ja relevanttina asiana?